

Wissiak, Birgit

Das Profit Center Controlling für österreichische
Bundesmuseen anhand des Beispiels des Kunsthistorischen
Museums mit Museum für Völkerkunde und Österreichischem
Theatermuseum (KHM m. MVK u. ÖTM)

eingereicht als

BACHELORARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Betriebswirtschaft

Wien, 2011

Erstprüfer: Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling

Zweitprüfer: Prof. Dr. rer. pol. Andreas Hollidt

Inhaltsverzeichnis

1.	Darstellung des Profit Center Controllings	1
1.1.	Profit Center Arten	3
1.2.	Organisationsmodelle	7
1.2.1.	Spartenorganisation.....	7
1.2.2.	Interne Leistungsverrechnung	9
1.3.	Lenkung von Profit Center	11
1.3.1.	Profit Center Erfolgsrechnung.....	11
1.3.2.	Aufbau der Profit Center Erfolgsrechnung	14
2.	Profit Center Controlling in Museen	18
2.1.	Begriffsbestimmung „Museum“	18
2.2.	Museen in Österreich.....	21
2.2.1.	Erwartungen an die Privatisierung	23
2.2.2.	Auswahl der Gesellschaftsform	24
2.3.	Modernes Unternehmen oder doch Non-Profit-Organisation.....	26
3.	Profit Center Controlling im KHM m. MVK u. ÖTM	29
3.1.	Das KHM und die Wissenschaftliche Anstalt öffentlichen Rechts.....	30
3.2.	Evaluierung der Profit Center	37
3.2.1.	Das Investment Center im KHM	38
3.2.2.	Das Cost Center im KHM	40
3.3.	Auswirkungen auf die Organisation des KHM	41
3.3.1.	Steuerung des KHM's.....	42
3.3.2.	Die Profit Center Erfolgsrechnung des KHM	47
4.	Conclusio.....	51

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Center Arten	4
Abbildung 2: Spartenorganisation mit zentralen Abteilungen	8
Abbildung 3: Verfahren der Erfolgsrechnung	11
Abbildung 4: Arten des Rechnungswesens	13
Abbildung 5: Profit Center Erfolgsrechnung zu Teil- und Vollkosten	16
Abbildung 6: Organigramm KHM m. MVK u. ÖTM, WAÖR	32
Abbildung 7: Spartenbildung	34
Abbildung 8: Optimierung im KHM m. MVK u. ÖTM	35
Abbildung 9: Checkliste Profit Center Eignung	37

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Verteilungsschlüssel	49
Tabelle 2: zu verteilende zentrale Kosten	49

Abkürzungsverzeichnis

uvm	und vieles mehr
z. B.	zum Beispiel
bzw.	beziehungsweise
KHM	Kunsthistorisches Museum
MVK	Museums für Völkerkunde
ÖTM	Österreichisches Theatermuseum
KHM m. MVK u. ÖTM	Kunsthistorisches Museum m. Museum für Völkerkunde und Österreichischem Theatermuseum
WAÖR	Wissenschaftliche Anstalt öffentlichen Rechts

1. Darstellung des Profit Center Controllings

Die Idee, Teilbereiche von Unternehmen zu verselbständigen um es auf diese Art und Weise flexibler für den Markt zu gestalten ist nicht neu. Seinen organisatorischen Durchbruch fand das Profit Center Controlling in der heute bekannten Form jedoch ohne Zweifel im Zuge der bei General Motors und DuPont in den zwanziger Jahren des letzten Jahrhunderts stattfindenden Restrukturierung.¹

Begriffsdefinition: Was ist ein Profit Center?

Unter Profit Center versteht man einen organisatorischen Teilbereich, für den ein eigener Periodenerfolg ermittelt wird, welcher zur gewinnorientierten Beurteilung bzw. Steuerung der Teilbereichsaktivitäten herangezogen wird. Die Bereichsleiter operieren dabei gewissermaßen wie selbstständige Unternehmer.²

Profit Centers sind Kompetenz- und Gewinnverantwortungsbereiche innerhalb der Unternehmung.³

Hinsichtlich des gegenwärtigen Einsatzes kann konstatiert werden, dass das Profit Center Controlling im organisatorischen Instrumentarium zwar eine bedeutende Rolle spielt, aber keine herausragende Stellung einnimmt. Diesen Schluss lässt eine deutsche Studie aus dem Jahre 1993 zu. 42,4 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, den Profit Center Gedanken „stark“ in den Unternehmensaufbau einbezogen zu haben.⁴

Bei der Betrachtung eines Profit Centers kann eine engere bzw. ebenso wie eine sehr weitläufige Sichtweise aus dem heutigen Wirtschaftsleben auf uns treffen.

¹ Vgl. Frese, Erich: Grundlagen der Organisation Konzept – Prinzipien - Strukturen, 7. Auflage, Wiesbaden, 1998, S. 204

² www.wirtschaftslexikon.gabler.de, Abrufdatum 06.03.2011

³ Seicht, Gerhard: Moderne Kosten- und Leistungsrechnung, 10. Auflage, Wien, 1999, S. 378

⁴ Vgl. Frese, Erich: Grundlagen der Organisation Konzept – Prinzipien – Strukturen, 7. Auflage, Wiesbaden, 1998, S. 205

Ein Tochterunternehmen vermag genauso im Verhältnis zum Konzern als Profit Center klassifiziert werden, wie eine Abteilung zur Unternehmensführung. Entscheidet sich die Unternehmensführung für die Implementierung einer Profit Center Organisation, so möchte sie aktiv den Weg der Umstrukturierung beschreiten und erwartet sich langfristige Synergieeffekte davon.

Mit dem Beschluss diese Form der Profit Center Organisation einzuführen, ist damit nur der erste und einfachste Schritt getan. In einigen Bereichen vor allem in den Bereichen der Administration sind Anpassungen notwendig. Um ein Profit Center lenken und beurteilen zu können, sind angleichende Maßnahmen im Rechnungswesen und Controlling unumgänglich.

Worum es sich bei einem Profit Center Controlling handelt, hängt mit dem Betrachtungswinkel zusammen: bei allen Sichtweisen kann die Marktnähe ergänzt werden.

- Aus Sicht der Organisation und Führung handelt es sich um ein Anreiz- und Motivationssystem.
- Aus der Sicht des Controllings bzw. Rechnungswesens handelt es sich um ein System der Ergebnisrechnung nach Verantwortungsbereiche. Das Konzept wird hier auch unter die Überschrift Responsibility Accounting gestellt.
- Aus Sicht der Planung ist es ein System zur Steigerung der Planungsgenauigkeit.⁵

Im Prozess der Einführung eines Profit Center Controllings können sich in der Implementierungsphase immer wieder Widerstände aufbauen. Im Regelfall geht die Umstrukturierung von der Unternehmensleitung aus und bei der betroffenen ersten bzw. zweiten Führungsebene muss Überzeugungsarbeit im Bereich von mehr Selbstverantwortung und auch Profitabilität geleistet werden.

⁵ Vgl. Preißner, Andreas: Profit Center managen, Transparenz schaffen – Erfolg steigern – Mitarbeiter motivieren, München, 2002, S. 17f

1.1. Profit Center Arten

Jedes Profit Center ist ein, in einem Unternehmen eindeutig zu fassender Bereich, an dessen Spitze ein Verantwortlicher steht, dessen Erfolg in der Regel am Gewinn oder am Deckungsbeitrag gemessen wird. In einem Unternehmen ist ein Profit Center somit ein Bereich, der Produkte oder Dienstleistungen für einen externen Markt anbietet und sich dabei als eigenständige Einheit dem Wettbewerb und somit den Konkurrenten zu stellen hat.⁶

Beliefert ein Profit Center einen anderen Bereich im Unternehmen so besteht zwischen ihnen eine Lieferanten-Kunden-Beziehung. Diese Lieferungen werden dem Fremdvergleich unterzogen und sind wie Lieferungen von externen Firmen in die Erfolgsrechnung des Profit Centers miteinzubeziehen.

Wird die benötigte Ware bzw. Dienstleistung von Fremdunternehmen günstiger angeboten, so kann diese ebenso extern bezogen werden. Dadurch soll die Marktfähigkeit und der Wettbewerb innerbetrieblich sowie außerbetrieblich gesteigert werden.

Die Entscheidungskompetenz des Leiters eines Profit Centers wird in der Regel auf die operativen Beschaffungs-, Produktions- und Absatzentscheidungen von Produkten sowie gegebenenfalls auf Personalentscheidungen begrenzt.⁷

⁶ Vgl. Füser, Karsten: Modernes Management, 3. Auflage, Gerlingen, 2001, S. 70

⁷ Vgl. Dierkes, Stefan: Absatz- und kapitalmarktorientierte Profit Center-Steuerung, Bamberg, 2004, S. 8

Welche Profit Center Arten sind in der Regel abbildbar, oft abhängig von der Unternehmensgröße:

	Cost Center	Revenue Center	Service Center	Profit Center	Investment Center
Zielgröße	Center-Kosten	Center-Erlöse	Centerergebnis bzw. Deckungsbeitrag	Centerergebnis bzw. Deckungsbeitrag	Rentabilität
Zielsetzung	Kontrolle der Kosten, Motivation zur Kostensenkung	Kontrolle der Erlöse, Motivation zur Erlössteigerung	Wirtschaftliche Bewertung der Leistungen, Anreiz zum unternehmerischen Denken	Kontrolle der Profitabilität, Anreiz zu Kostensenkung und Erlössteigerung und zum unternehm. Denken	Kontrolle der Gesamtrentabilität, Übertragung umfassender Verantwortung für das Ergebnis
Kriterien	Kosten lassen sich zurechnen, eigene Verantwortung für Kosten	Erlöse lassen sich zurechnen, eigene Verantwortung für Erlöse	Kosten und interne Erlöse lassen sich zurechnen, eigene Verantwortung für Kosten und Verrechnungspreise	Kosten und Erlöse lassen sich zurechnen, eigene Verantwortung für Kosten und Erlöse	Kosten, Erlöse und Investitionen lassen sich zurechnen, eigene Verantwortung für Kosten, Erlöse und Investitionen
Beispiel	Reparaturdienst	Verkaufsbüro, Kundendienst	IT-Abteilung	Produktsparten	Wie Profit-Center, die eigenverantwortlich investieren können

Abbildung 1: Center Arten⁸

Eine selbstverantwortliche und abgrenzbare Einheit eines Unternehmens wird zum **Cost Center** zusammengefasst, das im Gegensatz zum Profit Center aber über keine direkte Marktanbindung verfügt. Dadurch wird es nicht an Erlöszielen gemessen, sondern an einer Budgeteinhaltung oder Unterschreitung.

Revenue Center sind verkaufende Einheiten, die in einem abgegrenzten Verkaufsgebiet oder für eine abgegrenzte Zielgruppe tätig sind. Sie werden eher selten definiert. Sie sind nur dann für Steuerungszwecke sinnvoll, wenn eine Abgrenzung der zuzurechnenden Kosten nicht möglich ist. Ansonsten gäbe es keinen Grund, kein Profit Center zu bilden.⁹

⁸ Vgl. Preißner, Andreas: Profit Center managen, Transparenz schaffen – Erfolg steigern – Mitarbeiter motivieren, München, 2002 S. 19

⁹ Vgl. Preißner, Andreas: a.a.O., S. 20

Organisationseinheiten, die Leistungen gegen Überrechnung an andere Center erbringen, werden als **Service Center** bezeichnet. Dieses Center erbringt ausschließlich Leistungen innerhalb des Unternehmens. Der Verrechnungspreis sollte dem Fremdvergleich mit dem freien Markt entsprechen. Dieser Centerart können Kosten nicht direkt zugerechnet werden, maximal mit einem internen Verteilungsschlüssel.

Gewinnbestrebungen treibt das **Profit Center** voran. Die selbstständige und eigenverantwortliche Einheit kann ihre Leistung in Umfang, Art und Weise sowie im Preis aktiv beeinflussen. Es verfügt damit über eine direkte Marktanbindung. Die Investitionsentscheidungen sind trotzdem weiterhin zentralisiert.

Schließlich handelt es sich bei einem **Investment Center** um ein Profit Center mit erweitertem Verantwortungsbereich, nämlich auch für den Kapitaleinsatz. Diese Konstruktion eignet sich nur bei relativ großen Einheiten, die Anlage- und Umlaufvermögen oder sonstige Infrastruktur ausschließlich selbst nutzen.¹⁰

Generell gelten die folgenden Voraussetzungen für die Bildung von Profit Centern:

- **Marktorientierung:**
Profit Center müssen Schnittstellen nach außen besitzen, das heißt eine marktfähige Leistung anbieten aber auch selbständig Leistungen am Markt nachfragen.
- **Verantwortungsorientiert:**
Profit Center müssen in einem hohen Maße Einfluss auf die Leistungserstellung haben. Sie müssen in der Lage sein, die Höhe der Kosten zu beeinflussen, sei es durch Leistungsumfang oder Produktqualität.
- **Controllingunterstützung:**
Das Controllingsystem muss in der Lage sein, die Führung der Profit Center zu unterstützen. Das Erfolgsrechnungssystem muss so differenziert sein,

¹⁰ Preißner, Andreas: a.a.O., S. 20

das es nach dem Prinzip der Verantwortbarkeit Kosten und Erlöse den Centern zurechnen kann.¹¹

Prinzipiell lassen sich unterschiedliche Gliederungskriterien von Sparten bzw. Centern festmachen:

- **Produktorientierte Spartenbildung:**
Die Center werden nach Produktgruppen bzw. nach Dienstleistungen eingerichtet. Die Unterteilung der Einheiten erfolgt nach bestimmten Dienstleistungen oder Produkten.
- **Demographische Spartenbildung:**
Das Unternehmen wird nach Zielgruppen gegliedert. Eine beliebte Art der Gliederung für Dienstleistungskonzerne.
- **Geographische Spartenbildung:**
Die Profit Center werden nach geographischen Eigenschaften gebildet. Jeder Standort bildet eine strategische Geschäftseinheit.

Mit der Implementierung von Sparten können folgende Ziele angestrebt werden:

- Motivationsförderung
- Höhere Kostentransparenz
- Marktgerechte Leistungen
- Höhere Flexibilität
- Effizienzsteigerung
- Unternehmerisches Denken der Mitarbeiter.¹²

Welche Form das Unternehmen für die Bildung von Profit Centern wählt ist von einigen, unbeeinflussbaren Aspekten abhängig, z.B. Unternehmensgröße, Branchenzugehörigkeit, Kundenstock, Fertigungstiefe, uvm.

¹¹ Vgl. Preißner, Andreas: a.a.O., S. 21f.

¹² Jung, Hans: Controlling, 2. Auflage, München, 2007, S. 42

1.2. Organisationsmodelle

Da heute mehr denn je Wertvernichtung und Wertschöpfung in den Fokus der Unternehmensführung rücken, stellt sich die Frage welche ist die „ideale Organisationsform“ für das Profit Center Controlling.

Die allgemeine Betriebswirtschaftslehre kennt eine Vielzahl an Organisationsmodellen wie z.B. Funktionale Organisation, Matrixorganisation, Ablauf- oder Aufbauorganisation.

Die ideale Organisationsform in Verbindung mit dem Profit Center Gedanken hat sich in der 2. Hälfte des letzten Jahrhunderts hervor getan.

1.2.1. Spartenorganisation

Die Spartenorganisation – sie wird auch als divisionale Organisation oder Geschäftsbereichsorganisation bezeichnet – orientiert sich am Einliniensystem und nimmt auf der ersten Gliederungsebene eine Objektzentralisierung vor. Daneben existieren eine Reihe von zentralen Funktionen, z.B. Finanzierung, Controlling, Personalabteilung, die für die Profit Center Leiter Serviceleistungen erbringen.¹³

Bei der Bildung von Spartenorganisation wird in der heutigen Wirtschaft das Spartenprinzip selten in reiner Form verwirklicht. In der Regel erfolgt eine ressourcen- oder marktorientierte Modifizierung. Solche Modifizierungen entstehen durch wirtschaftlich bestehende Einschränkungen, dass bestimmte Aktivitäten aus den Center Bereichen ausgegliedert und in zentrale Bereiche übertragen werden.¹⁴

Die Spartenorganisation kann mit dem ansteigenden Bedarf an Eigenverantwortung, Lenkung und Kommunikation leichter umgehen.

¹³ Kistner, Klaus-Peter; Steven, Marion: Betriebswirtschaftslehre im Grundstudium, 4. Auflage, Heidelberg, 2002, S. 310

¹⁴ Vgl. Frese, Erich: Grundlagen der Organisation, Konzept – Prinzipien – Strukturen, 7. Auflage, Wiesbaden, 1998, S. 422

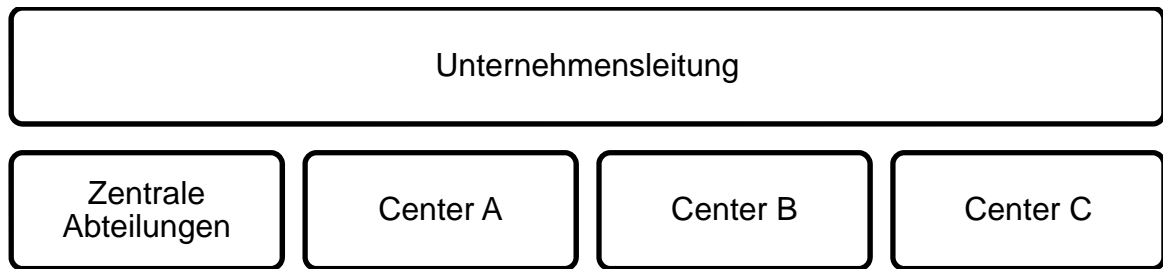


Abbildung 2: Spartenorganisation mit zentralen Abteilungen

Die Einführung des Spartenkonzepts beinhaltet einige Fallstricke, welche zu beachten sind. Bei der strikten Implementierung dieser Organisationsform, z.B. bei der Teilung von Ressourcen, kann die effiziente Nutzung behindert werden.

Eine solche Trennung kann in einem Bereich zu Überschusskapazitäten bzw. zu Engpässen führen. Die aufgegriffene Streitfrage führt in der Regel zu Anpassungen in der Spartenorganisation, im Detail zur Bildung von zentralen Abteilungen.

Ein wichtigerer Aspekt bei der Einführung ist die Steigerung der Motivation. Der Profit Center Gedanke und die damit verbundene Selbständigkeit und Entscheidungsautonomie der Profit Center Leiter soll aktiv zur Steigerung des Deckungsbeitrags der Sparte bzw. im weiteren Sinn zum Gesamtgewinn des Unternehmens beitragen.

Der Erfolg dieses Prinzips ist jedoch sehr abhängig von der jeweiligen gelebten Vorstellung über einen Profit Center Leiter im Einzelnen, und bedarf einiges an Managementtrainings um alle Sparten auf dieselbe Ebene stellen zu können.

Im Folgenden werden die Pro's und Contra's eines Profit Centers gegenübergestellt:

Pro's

- Schneller und praxisorientierter Entscheidungsablauf,
- Motivierende, da unmittelbar am Entscheidungsprozess beteiligt,

- Entlastung der Unternehmensleitung durch Übertragung von Entscheidungen auf Profit Center,
- Profit Center Leiter stellen potentielle Führungskräfte dar,
- Förderung der Entscheidungsbereitschaft und Flexibilität,
- Aufwertung von Bereichen durch Umwandlung in Profit Center,

Contra's

- Exakte Erfolgsermittlung und genau Zuordnung von Kosten auf einzelne Profit Center ist teilweise sehr schwierig, besonders durch Leistungsverflechtungen und Abhängigkeiten der Abteilungen untereinander.
- Beurteilung eines Profit Center am Umsatz, führt zur Vernachlässigung von innerbetrieblichen Leistungen an andere Abteilungen
- Oftmals werden lang- oder mittelfristige Kosten vermieden, da diese das Ergebnis des Profit Centers nachteilig beeinflussen
- Negative Auswirkungen wenn Ziele von Profit Centern nicht mit Unternehmenszielen abgestimmt sind.¹⁵

1.2.2. Interne Leistungsverrechnung

Wie bereits bei den Contra's angerissen, ist die Verteilung von betriebsinternen Kosten zwischen unterschiedlichen Profit Centern ein wichtiges Thema, mit weitreichenden Auswirkungen auf jedes einzelne Profit Center. Interne Leistungsverrechnung = Durch die innerbetriebliche Leistungsverrechnung werden die Kosten, der erstellten innerbetrieblichen Leistungen den Profit Centern zugerechnet, die ihren Anfall ausgelöst haben.¹⁶

Der springende Punkt beim Profit Center Controlling besteht darin, die Kosten der zentralen Abteilungen den Profit Centern zuzurechnen. Übergeordnete Bereiche

¹⁵ Vgl. Jung, Hans: Controlling, 2. Auflage, 2002, München, S. 42

¹⁶ Vgl. www.wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/951/innerbetriebliche-leistungsverrechnung-v7.html, Abrufdatum: 20.03.2011

sind zweckmäßig, z. B. in Form der Unternehmensleitung bzw. Kompetenzabteilung, wie unter anderem: IT-Abteilungen oder Finanz- und Rechnungswesen, einzuteilen. Durch Gliederung dieser Bereich in Stabstellen ergibt sich ein Kosteneinsparungspotential sowie eine Steigerung der Leistungsqualität dieser Bereiche.

Bei der Umlage der Kosten der zentralen Abteilungen wollen die Profit Center möglichst wenig verrechnet bekommen, um nicht das Ergebnis des eigenen Bereichs zu schmälern.

Um ein positives Jahresergebnis für das Unternehmen zu garantieren, müssen die Kosten der zentralen Abteilungen durch die positiven Ergebnisse der Profit Center getragen werden.

Grundsätzlich ist zu entscheiden, ob alle Kosten der zentralen Abteilungen oder nur bestimmte Kosten in das Ergebnis des Profit Centers eingeflochten werden sollen. Zentrale Kosten können sich in zwei Kategorien gliedern:

- Echte zentrale Kosten – sind Leistungen, welche das Profit Center nicht selbst erstellen kann (Rechnungswesen, Controlling). Diese Kosten kann das Center nicht aktiv beeinflussen
- Kosten zentraler Dienstleistungen – werden Bereich aufgrund von wirtschaftlichen Aspekten in eigene Profit Center zusammengefasst, z.B. Gebäudemanagement, werden die nach Inanspruchnahme auf die internen Kunden umgelegt, da ansonsten die Profit Center ein zu hohes Ergebnis ausweisen.

Diese Kosten können entweder nach Inanspruchnahme oder nach festen Einheiten verrechnet werden. Verteilungsschlüssel sind meistens nur Annäherungswerte und führen immer zu Verzerrungen. Das Arbeiten mit fremden Kosten, den echten zentralen Kosten, kann dazu führen das durch Belastung der Profit Center, der Verantwortliche sich mit seinen Zielen nur teilweise identifiziert, da er den Kostenbereich nicht direkt beeinflussen kann.

1.3. Lenkung von Profit Center

Eine Problematik der Profit CenterSteuerung besteht auch darin, die Kosten der Zentralfunktionen den Centern zuzurechnen. Zentrale Kosten fallen immer an, weil ansonsten nur selbstständige Unternehmen nebeneinander stünden und nicht kontrolliert oder gesteuert würden. Die Frage, wie diese Kosten zu behandeln sind, ist daher immer zu stellen. Sie ist gleichzeitig auch die, die am meisten Streit verursacht, da keines der Profit Center mehr Kosten als unbedingt nötig tragen möchte. Regelungen zur Behandlung der Zentralkosten sind daher zentrale Elemente eines Profit Center Controllings.¹⁷

1.3.1. Profit Center Erfolgsrechnung

Die Erfolgsanalyse kann auf 2 Methoden aufbauen. Die folgende Übersicht zeigt Verfahren der Erfolgsrechnung im Überblick. Hierbei wurde festgestellt, dass in der Praxis die Erfolgsrechnung in der Regel auf Vollkostenbasis stattfindet. Dies trifft auch für das KHM m. MVK u. ÖTM zu.¹⁸

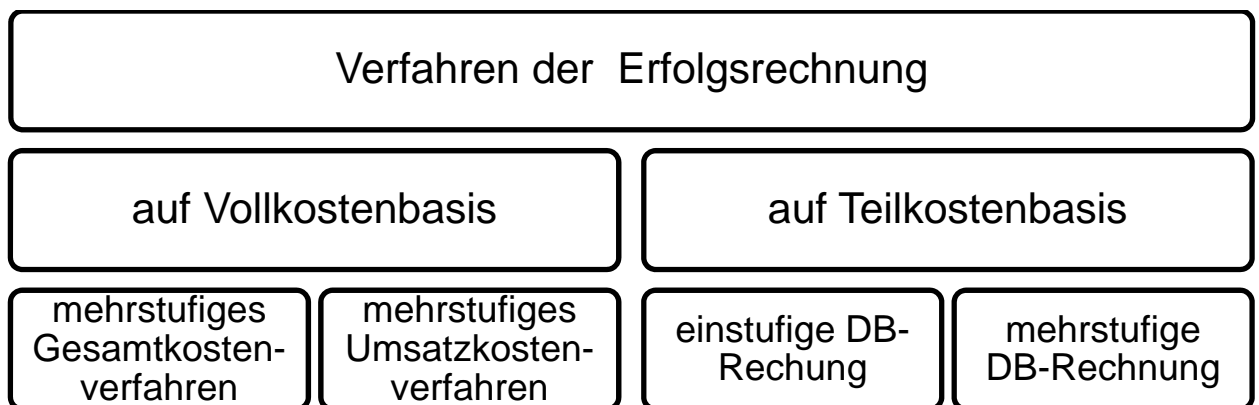


Abbildung 3: Verfahren der Erfolgsrechnung¹⁹

Für die Profit Center Organisation hat das Controlling eine Erfolgsrechnung zu gestalten, die folgenden Zwecken dient:

¹⁷ Vgl. Preißner, Andreas: Profit Center managen, Transparenz schaffen – Erfolg steigern – Mitarbeiter motivieren, München, 2002, S. 57

¹⁸ Vgl. Bleis, Christian: Kostenrechnung und Kostenrelevanz, München, 2007, S. 117

¹⁹ Vgl. Bleis, Christian: a.a.O, S. 117

- Sie soll die Erfolgskontrolle zur Beurteilung des Centers ermöglichen. Aus der Bereichsverantwortung ergibt sich die Notwendigkeit, den Verantwortlichen durch die Gegenüberstellung der Vorgaben und der realisierten Werte für die Periode zu gewährleisten. Für die Erfolgskontrolle sind bei der Berechnung nur die Kosten- und Erlösbestandteile einzubeziehen, die durch eigene Entscheidungen im Kompetenzbereich des Centers liegen.
- Auf der Ebene der Unternehmensleitung werden Entscheidungen über den Erhalt, die Förderung oder Auflösung von Centern getroffen. Hierzu sind Informationen über den Center Erfolg zum Unternehmenserfolg erforderlich. Es handelt sich um den Erfolg, der durch einen Elimination gegebenenfalls entfällt. Bei diesen Entscheidungen handelt es sich um langfristige, die nicht auf Basis eines Monatserfolgs getroffen wird.
- Bereichsplanung und –steuerung – in den Centern sind regelmäßig kurzfristige Entscheidungen über das operative Geschäft zu treffen. Für diese Entscheidungen sind Informationen über die einzelnen Leistungen bzw. Dienstleistungen erforderlich.²⁰

Der Hauptzweck der Profit Center Erfolgsrechnung ist, das Ergebnis zu ermitteln und kritisch zu würdigen. Zur Berechnung des Ergebnisses wird im Prinzip auf die Deckungsbeitragsrechnung zurückgegriffen und leicht abgewandelt.²¹

Zur Beurteilung des Erfolges eines Centers lassen sich zwei Formen der Erfolgsrechnung nutzen. Zum einen die Unternehmenserfolgsrechnung, die auf der Gewinn- und Verlustrechnung nach dem Umsatzkostenverfahren aufbaut und die centerbezogenen Leistungen auf die vorhandenen Profit Center abbildet sowie den Centererfolg, den der Bereich zum Gesamterfolg des Unternehmens aufzeigt. Zum anderen die Centererfolgsrechnungen, die den Erfolg des jeweiligen Center's

²⁰ Vgl. Bea, Franz Xaver; Friedl, Birgit; Schweitzer, Marcell: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2. Band: Führung, 9. Auflage, Tübingen, 2005, S. 306

²¹ Krahé, Peter; Stolze, Frank: BWL-Basiswissen, Vorbereitung zum Europäischen Wirtschaftsführerschein – EBC*L, Norderstedt, 2006, S. 189

inklusive der internen Leistungsverrechnung innerhalb des Unternehmens errechnet. Die Center-Erfolgsrechnung dient zur Steuerung und Optimierung des jeweiligen Centers.²²

Das Grundprinzip ist folgendes: Die Erfolgsrechnung muss die vom Profit Center beeinflussbaren Erfolgsbestandteile von den nicht beeinflussbaren trennen.²³

Um ein aussagekräftiges Ergebnis der einzelnen Profit Center zu erhalten, müssen alle positiven und negativen Erfolgskomponenten verursachungsgerecht ermittelt und zugeordnet werden. Die Informationen dafür stammen aus den Bereichen des Rechnungswesens und Controllings.

Wichtig ist die Definition nach welcher Datenquelle die Erfolgsrechnung berechnet wird, nach dem internen oder externen Rechnungswesen:

Rechnungswesen	
Internes Rechnungswesen	Externes Rechnungswesen
Merkmale: <ul style="list-style-type: none"> • Keine rechtlichen Vorgaben • Unternehmensindividuelle Ausgestaltung 	Merkmale: <ul style="list-style-type: none"> • Gesetzlich reglementiert • Weitgehend einheitlich, Vergleich zwischen Unternehmen möglich
Ziele: <ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung von Managemententscheidungen 	Ziele: <ul style="list-style-type: none"> • Dokumentation der Leistungsfähigkeit eines Unternehmens • Steuerbemessungsgrundlage • Gläubigerschutz
Wesentliche Bestandteile: <ul style="list-style-type: none"> • Kosten- und Erfolgsrechnung dient als Grundlage • Controlling (als Entscheidungstechnik) • Controlling (als Entscheidungstechnik) 	Wesentliche Bestandteile: <ul style="list-style-type: none"> • Buchhaltung dient als Grundlage • Gewinn- und Verlustrechnung • Bilanz

Abbildung 4: Arten des Rechnungswesens²⁴

²² Vgl. Pepels, Werner: Produktmanagement, Produktinnovation, Markenpolitik, Programmplanung, Prozessorganisation, 5. Auflage, München, 2006, S. 107

²³ Preißner, Andreas: Profit Center managen, Transparenz schaffen – Erfolg steigern – Mitarbeiter motivieren, München, 2002, S. 54

Unabhängig welcher Ansatz gewählt wird, der interne oder externe, beide führen natürlich zum gleichen Gesamtergebnis, bezogen auf die Profit Center jedoch zu unterschiedlichen Daten. Weiterhin muss noch berücksichtigt werden, welches Kostenrechnungssystem im Unternehmen vorhanden ist. So kann die Teilkostenrechnung für kurzfristig entscheidungsrelevante Aspekte durch ihre Differenzierung in variable und langfristige fixe Kosten herangezogen werden. Während die Profit Center Erfolgsrechnung auf Basis der Vollkostenrechnung den dauerhaften Gesichtspunkt miteinbezieht.²⁵

In Bezug auf die entscheidungsunterstützende Funktion gilt, dass die Vollkostenrechnungen tendenziell für Entscheidungen mit längerfristigem Horizont geeignet sind, während die Teilkostenrechnung preisgebende Entscheidungen unterstützt. In der Teilkostenrechnung stehen somit Anpassungsentscheidungen im Umfang der vorhandenen Ressourcen im Vordergrund.²⁶

Im Nachfolgenden werden aus Gründen der Vollständigkeit sowohl die Varianten der Teilkostenrechnung als auch der Vollkostenrechnung beleuchtet. Das KHM wendet im Bereich der Kostenrechnung ein Vollkostenrechnungssystem an.

1.3.2. Aufbau der Profit Center Erfolgsrechnung

Welche Kostenarten gibt es? Einzelkosten und Gemeinkosten.

- Einzelkosten sind einer Bezugsgröße, z.B. Ausstellung oder Sanierungsprojekt direkt zurechenbar und werden damit auch verursachungsgerecht zugeteilt.
- Gemeinkosten, sind einer Bezugsgröße nicht direkt zuteilbar, oder können aus Gründen der Wirtschaftlichkeit nicht zugeteilt werden. Diese Gemein-

²⁴ Vgl. Preißner, Andreas: a.a.O, S. 48

²⁵ Vgl. Preißner, Andreas: a.a.O, S. 51

²⁶ Vgl. Irgel, Lutz; Beeck, Volker; Mosena, Riccardo Giuseppe: Gablers Wirtschaftswissen für Praktiker, Zuverlässige Orientierung in allen kaufmännische Fragen, 5. Auflage, Wiesbaden, 2004, S. 211f

kosten müssen den Kostenträgern indirekt, das heißt in Form von einer internen Verrechnung, zugerechnet werden.²⁷

Die Kostenrechnung ist ein zentrales Teilgebiet im internen Rechnungswesen. Die drei Säulen der Kostenrechnung sind:

- Kostenartenrechnung:

Die Kostenartenrechnung erfasst Kosten nach der Art der verbrauchten Ressourcen im Unternehmen. Typische Beispiele sind: Material-, Personal- oder Kapitalkosten. Eine andere Art der Kostenzurechnung kann nach den betrieblichen Funktionen, nach Wareneinsatz, Miete und Betriebskosten oder Sammlungs- u. Restaurierungsaufwand, erfolgen. Die Kosten entstehen durch die betriebliche Leistungserbringung. Hier findet sich der Gedanke der Rechnungswesen bzw. der Gewinn- und Verlustrechnung stark wieder.

- Kostenstellenrechnung:

Die Kostenstellenrechnung erfasst Kosten für einen definierten Verantwortungsbereich. Häufig ist eine Einteilung der Kostenstellen nach betrieblichen Funktionsbereichen vorzufinden. Dieser Einteilung liegt der Gedanke zugrunde, möglichst gleiche oder ähnliche Abläufe zusammenzufassen. Demnach unterscheidet man: zwischen Direktion, Rechnungswesen, Einkauf, Marketing und Informationstechnologie. Diese Kostenstellenbildung bzw. Center-Bildung gewährleistet am ehesten eine verursachungsgerecht Kostenzurechnung, da gleiche oder ähnliche Abläufe auch in gleichem bzw. ähnlichem Ausmaß Gemeinkosten verursacht.

- Kostenträgerrechnung:

Die Kostenträgerrechnung ordnet die Kosten einem Kostenträger in der Regel einer Dienstleistung oder Projekt zu, z.B. einer Ausstellung oder umfangreichen Sanierungsprojekten.²⁸

²⁷ Vgl. Kemmettmüller, Wolfgang; Bogensberger, Stefan: Handbuch der Kostenrechnung, Das Grundlagenwerk zu Kostenrechnung und Kostenmanagement, 8. Auflage, 2004, Wien, S. 26f.

Das Grundprinzip kann wie folgt beschrieben werden. Die Erfolgsrechnung muss die vom Profit Center beeinflussbaren Erfolgsbestandteile von den nicht regulierbaren trennen.²⁹ Unabhängig auf welcher Datenbasis die Erfolgsrechnung aufbaut, auf der der Vollkosten – oder der Teilkostenrechnung ist dieser Grundgedanke immer miteinzubeziehen.

In der Lehre kann das Schema einer Profit Center Erfolgsrechnung wie nachstehend dargestellt werden. Es handelt sich hierbei um einen einfachen Aufbau auf Basis der Teilkosten- und Vollkostenrechnung.

	Teilkostenrechnung	PC A	PC B	PC C		Vollkostenrechnung
	Nettoerlös des Centers					Nettoerlös des Centers
-	Variable Kosten des Centers					-----
=	Roh-DB des Centers					-----
-	Fixe Kosten des Centers				-	Kosten des Centers
=	DB I des Centers				=	DB I des Centers
-	Beeinflussbare Umlagen				-	Beeinflussbare Umlagen
=	DB II des Centers				=	DB II des Centers
-	Restliche Kosten des Museums				-	Restliche Kosten des Museums
=	Betriebsergebnis				=	Betriebsergebnis

Abbildung 5: Profit Center Erfolgsrechnung zu Teil- und Vollkosten³⁰

Die Steuerungsgröße des Centers ist der ProfitCenterDeckungsbeitrag. Er ist die ausschlaggebende Maßeinheit für die Unternehmensleitung, die sich einen Überblick über die Center verschaffen will. Innerhalb der einzelnen Center kann sich dieses Schema als nicht ausreichend erweisen.

²⁸ Vgl. Johner, Christian; Haas, Peter: Praxishandbuch IT im Gesundheitswesen, erfolgreich einführen, entwickeln, anwenden und betreiben, München, 2009, S. 61

²⁹ Vgl. Preißner, Andreas: Profit Center managen, Transparenz schaffen – Erfolg steigern – Mitarbeiter motivieren, München, 2002, S. 54

³⁰ Vgl. Preißner, Andreas: a.a.O, S. 55

Es ist beispielsweise sinnvoll, bei großen Centern, die Kosten weiter aufzuschlüsseln und den Erlös für einzelne Teilbereiche auszuweisen.³¹ Damit wird der Profit Center Leiter befähigt die Sparten genau zu differenzieren bzw. zu forcieren oder zu reduzieren.

Eine Vielzahl von Komponenten wirken auf die Profit Center Erfolgsrechnung ein, die wichtigsten davon wurden bereits aufgezeigt. Vor der Einführung eines Profit Center Controllings sind daher eine Vielzahl innerbetrieblicher Anpassungen notwendig.

Zur Steuerung von Centern ist es erforderlich, Ziele festzulegen. In der Profit Center Erfolgsrechnung ist daher ein Erfolgsmaßstab festzulegen und in Vergleich zum Budget zu setzen.

Der Erfolgsmaßstab kann im operativen Bereich einperiodig z. B. Cash Flow oder mehrperiodig z. B. Discounted Cash Flow sein. Die heutige Wirtschaft hat bereits lange das Industriezeitalter verlassen und das Informationszeitalter erreicht. Hierzu bieten Kennzahlen bzw. Kennzahlensysteme einen schnellen und punktuellen Einblick auf wichtige Faktoren und gewähren eine gute externe Vergleichsmöglichkeit.

Es ist grundsätzlich zum Ausschließen, dass gesamte Abteilungen im engeren Sinn Center in der untersuchten wissenschaftlichen Anstalt öffentlichen Rechts, ersatzlos aufgelöst werden. Nach Untersuchung der Ist-Situation kann jedoch empfohlen werden unterschiedliche Center aus Gründen der Wirtschaftlichkeit zusammenzulegen. Damit ist die Differenzierung zwischen fixen und variablen Kosten auf gesamte Kostengruppen einschränkbar.

³¹ Vgl. Preißner, Andreas: Praxiswissen Controlling, Grundlagen, Werkzeuge, Anwendungen, 5.Auflage, München, 2008, S. 371

2. Profit Center Controlling in Museen

Das moderne Museum geht über den traditionellen Auftrag des Sammelns, Bewahrens und Forschens weit hinaus und ergreift alle Zweige der heutigen Gesellschaft. Diese Entwicklung verstärkt sich dahin, dass Museen Zentren der Wissenschaft und Forschung bündeln und durch ein attraktives Angebot sowie durch stetige Steigerung des Besucherkomforts, ein oftmals unerwartetes Abenteuer zu vermitteln versuchen.

Die Ausgliederung der österreichischen Bundesmuseen änderte erwartungsweise die wirtschaftlichen Zielsetzungen und eröffnete neue Geschäftszweige. Um mit der Geschäftstätigkeit als „Unternehmen“ am nationalen und internationalen Markt zu bestehen, verstärkt sich die Intention zur Implementierung von modernen Managementansätzen. In den nächsten Seiten wird das Profit Center Controlling am Beispiel Bundesmuseen, im Genauen am KHM m. MVK u. ÖTM untersucht.

2.1. Begriffsbestimmung „Museum“

Der Begriff "Museum" geht zurück auf das Wort "Museion", das in der Antike eine den Musen geweihte Stätte bezeichnete.

Die Vorläufer heutiger Museumssammlungen sind die Kunst- und Wunderkammern der Spätrenaissance sowie die fürstlichen Sammlungen des Barock, in denen Objekte unterschiedlichster Herkunft und Zweckbestimmung gemeinsam präsentiert wurden. Als "theatrummundi" sollten die Gegenstände – Kunstwerke, Antiquitäten, Bücher, Naturalien, technische Geräte sowie auch Kuriositäten und Raritäten – den universalen Zusammenhang der Welt darstellen. Die Kunst- und Wunderkammern von Ferdinand II von Tirol (1529-1595) auf Schloss Ambras bei Innsbruck sowie von Kaiser Rudolf II (1576-1612) in Prag beispielsweise zählen noch heute noch zu den bedeutendsten Sammlungen dieser Art.³²

³² www.museumbund.de, Abrufdatum: 27.02.2011

Mit dem Begriff "Museum" wurde im Laufe der Geschichte eine Vielzahl von Dingen bezeichnet: das Museum als Ort (Hügel) im alten Griechenland, an dem der Poet Museio bestattet war; das Museum Alexandrinum, Museum Romanum oder Museum Graecum als Schule, Gymnasium bzw. Universität; das Museum als Kunstkammer, "Müntz-Cabinet" oder Wunder- und Raritätenkammer.

Zedlers Universal-Lexikon aus dem Jahr 1739 listet entsprechend viele Bedeutungen auf. Zu einem späteren Zeitpunkt werden auch Journale und Lesegesellschaften mit dem Titel „Museum“ benannt.

In der Krünitzschen Enzyklopädie von 1805 bezeichnet das Wort Museum bereits einen Ort für eine öffentliche Sammlung und als Institution mit gesellschaftlicher Relevanz. In diese Betrachtung einbezogen wird auch bereits das Museumspublikum: Das Museum wird als öffentlicher und lebendiger Ort des Diskurses mit einer publikumsorientierten Infrastruktur beschrieben.³³

Der Internationale Museumsrat ICOM verfasst die weltweit anerkannten ethischen Richtlinien (ICOM Code of Ethics for Museums/2001), die die Institution „Museum“ wie folgt eingrenzt:

„eine gemeinnützige, ständige, der Öffentlichkeit zugängliche Einrichtung im Dienst der Gesellschaft und ihrer Entwicklung, die zu Studien-, Bildungs- und Unterhaltungszwecken materielle Zeugnisse von Menschen und ihrer Umwelt beschafft, bewahrt, erforscht, bekannt macht und ausstellt“.³⁴

Der Deutsche Museumsbund definiert die Institution wie folgt:

- Ein Museums ist eine von öffentlichen Einrichtungen oder von privater Seite getragene, aus erhaltenswerten kultur- und naturhistorischen Objekten bestehende Sammlung, die zumindest teilweise regelmäßig als Ausstellung der Öffentlichkeit zugänglich ist, gemeinnützigen Zwecken dient und keine kommerziellen Struktur oder Funktion hat.

³³ www.museumsbund.de, Abrufdatum: 27.02.2011

³⁴ www.museumsbund.de, Abrufdatum: 27.02.2011

- Ein Museum muss eine fachbezogene (etwa kulturhistorische, historische, naturkundliche, geographische) Konzeption aufweisen.
- Ein Museum muss fachlich geleitet, seine Objektsammlung muss fachmännisch betreut werden und wissenschaftlich ausgewertet werden können.
- Die Schausammlung des Museums muss eine eindeutige Bildungsfunktion besitzen.
- Nicht als Museum werden angesehen: Konzeptionslose Ansammlungen verschiedenartiger Objekte ohne fachbezogenen Hintergrund. Gelichartige Objektansammlungen ohne fachbezogenen Hintergrund oder ohne Bildungsfunktion.³⁵

Die Anwendung der Charakteristika „gemeinnützige Institution“ bzw. durch die Feststellung, dass ein Museum über „keine kommerziellen Aufbau oder Funktionen“ verfügt, ist bereits als der erste Konflikt zu sehen. Die Gemeinnützigkeit implementiert, dass ein Museum in ihrer üblichen Geschäftsgebarung weder gewinnorientiert noch erfolgsorientiert handelt, im Unterschied zu Unternehmen in der Privatwirtschaft.

Somit erfüllen Museen hierbei die reine Funktion des wissenschaftlichen Bewahrens, Erforschen und Ausstellung der Sammlung und sind als Non-Profit-Organisationen klassifiziert. Inwieweit passt diese Definition ins 21. Jahrhundert?

Das Problem ergibt sich, wenn ein Museum in Aktivitäten eigenverantwortlich und selbstständig handelt und ob ein Museum als Non-Profit-Organisation den Aufgaben eines klassischen Museum heute gerecht werden kann.

Europäische Museen sind in den meisten Fällen staatlich unterstützte Einrichtungen, während im Kontrast zu Museen in Übersee, ohne die eine Bewahrung der Sammlungen und ein ständiger Museumsbetrieb nicht möglich wäre.

³⁵ Vgl. Deutscher Museumsbund: Museumskunde, Band 43, Heft 3, Frankfurt am Main, 1978

Woran liegt der Unterschied zwischen einem Museum und einer privaten Galerie? Museen konzentrieren sich im Wesentlichen auf die Bewahrung und Erforschung der Bestände. Galerien haben ihr Hauptaugenmerk auf die Durchführung von Ausstellungen. Dies ist eines der wesenseigenen Unterscheidungen.

Im Gegensatz zu Museen haben Galerien eine reine Präsentationsfunktion und damit keinen Bildungsauftrag zu erfüllen. Sie arbeiten in erster Linie gewinnorientiert und trachten damit nach einem möglichst profitablen Umsatz ihres Betriebes. Man versteht unter Galerien „a business establishment devoted to the exhibition and sale of works art“³⁶

Die mangelnde Erfolgsausrichtung in Museen ist durch die starke Einschränkung von staatlichen Mitteln im letzten Jahrzehnt vermehrt zum Gesprächspunkt geworden.

Welchen Weg soll ein Museum einschlagen, dessen oberste „Berufung“ der Bildungs- und Erhaltungsauftrag ist, um eine erfolgreich zu sein und damit den Erhalt der Institution zu gewährleisten?

Speziell Mäzene ermöglichen Museen in den USA den Erhalt der Großteils aus privater Hand stammenden Sammlungen, werden autonom geführt und benötigen daher nicht die sehr knappen bzw. nicht gegebenen staatlichen Subventionen. Die schlechten steuerlichen Bedingungen für Sponsoren sowie die dominierende staatliche Unterstützung aber auch die ständig sich im letzten Jahrzehnt verknappende Subvention, war bisher das Fundament der österreichischen Bundesmuseen.

2.2. Museen in Österreich

Mit der Neugestaltung des Bundesmuseengesetzes 1998 wurde der Ausgangspunkt gelegt um den Museen eine erhöhte Souveränität und Selbstverwaltung zu

³⁶ Merriam Webster: Webster's Third New International Dictionary, 1998, Leipzig-Wien, S. 13

erlauben und ihre Eigenständigkeit, bei zeitgleicher Aufrechterhaltung der Basisfinanzierung, seitens des Bundes zu etablieren.

Die Zielsetzung Aufbau eines „nach privatwirtschaftlichen Grundsätzen geführten Unternehmen“³⁷ zu errichten, stellte die Museen vor erheblichen Aufgaben bei der Umsetzung der gesetzlichen Richtlinien.

Diesem Plan muss ein angemessener organisatorischer Aufbau gewährt werden, der die Zielsetzung nach operativen Gestaltungsmöglichkeiten sowie der sicheren Basisfinanzierung einen Freiraum bietet.

Ebenso musste die veraltete Kameralistik an den heutigen Standard der Unternehmensführung angepasst werden. Österreichische Bundesmuseen waren bis 1998 Dienststellen des Ministeriums und wurden von diesem finanziert und geführt.

Von der Änderung im Rahmen des Bundesmuseengesetzes waren jedoch nur folgende Museen betroffen:

- Graphische Sammlung Albertina
- Kunsthistorisches Museum
- Museum Moderne Kunst Stiftung Ludwig
- Naturhistorisches Museum
- Österreichische Galerie
- Österreichisches Museum für angewandte Kunst
- Österreichisches Theatermuseum
- Technisches Museum Wien
- Museum für Völkerkunde
- Pathologische-Anatomisches Bundesmuseum

³⁷ Zugay, Gabriele: Die Ausgliederung der Österreichischen Bundesmuseen und die Auswirkung auf Rechnungswesen, Kostenrechnung und Controlling, Wien, 2000, S. 22

Das ausschlagende Messkriterium für Bundesmuseen war, auf Basis der Kamera-listik, die Anzahl der Besucher, sowie die Einnahmen- und Ausgabenentwicklung.³⁸

Das Bundesmuseengesetz hatte als vorrangiges Ziel, die ehemaligen Bundesmuseen in die Lage zu versetzen, „nach Maßgabe der budgetären Voraussetzungen und der eignen Einnahmen mit gesteigerter Effizienz und konkreten Zielvorgaben die zukünftigen Aufgaben zu bewältigen“.³⁹

Es stellt sich zu diesem Thema die grundsätzliche Frage, wie lassen sich die Anforderungen an ein privatrechtliches Unternehmen mit der, der Wissenschaft und der Bewahrung und der Lehre nachkommen. Zu diesem Zweck soll die Erwartung der „Privatisierung“ der Bundesmuseen beleuchtet werden.

2.2.1. Erwartungen an die Privatisierung

Diese Entwicklungen, die man auch als verstärkte Hinwendung unserer Gesellschaft zur bildenden Kunst und zur Wissenschaftlichkeit verstehen kann, haben auch die Bundesmuseen voll erfasst und bereits in den späten 80er Jahren die Erkenntnis reifen lassen, dass man sich von den „darkanddirtymausoleumsofthepast“ zu verabschieden und sich einem neuen Museumsbegriff zuzuwenden hätte. Dieses neue Museum geht über die althergebrachte Aufgabenstellung des Sammelns, Bewahrens und Erschließens hinaus und erfasst sämtliche Bereiche der Gegenwartsgesellschaft.⁴⁰

Zielsetzung war die Errichtung von autarken Museen mit dem Kerngebiet der Erhaltung der Sammlungen bei einhergehender Implementierung moderner Unternehmensstrukturen. Durch die Ausgliederung erhoffte man sich eine Steigerung der Produktivität mit einhergehender Stagnation bzw. Reduktion der Kosten.

³⁸ Zugay, Gabriele: a.a.O., S.8

³⁹ Vgl. Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur, Kulturbericht 1999, S. 18

⁴⁰ Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur, a.a.O., S. 18.

Die Grundbedingen im Rahmen der Privatisierung stellten sich wie folgt dar:

- Wahrung der historisch gewachsenen und international anerkannten Identität der einzelnen Häuser,
- Verbleiben des Sammlungsgutes und der Immobilien im Eigentum des Bundes,
- Betonung des wissenschaftlichen Auftrags der Museen,
- Ausstattung der Häuser mit einer die Erfüllung des kulturpolitischen Auftrags sicherstellenden Basisabgeltung,
- gestaltbare Budgetbelastungen für den Bund,
- mehr Beweglichkeit der Bundesmuseen bei Personal und Budget, damit höhere Zielsicherheit im Ressourceneinsatz,
- Anreiz für die Museen zur Eigeninitiative,
- keine Verschlechterung für das Personal und die kleineren (besucher-schwachen) Museen,
- weitestgehende Zustimmung der Betroffenen (Identifikationskriterium),
- Verwaltungsvereinfachung, Abbau von Mehrfachzuständigkeiten.⁴¹

Unter Wahrung der Voraussetzungen garantierte der Bund die Basisfinanzierung. Mit der Privatisierung konnte das Ministerium ebenso, die bis dahin geführte Verwaltung an die einzelnen Museen übergeben.

2.2.2. Auswahl der Gesellschaftsform

Die Teilrechtsfähigkeit der Museen bis zum Jahr 1998 erlaubt diesen einen erhöhten Handlungsspielraum bei der Veranstaltung von Sonderausstellungen, Akquirierung von Spenden und Sponsorgeldern.

Die Direktoren dieser Sammlungen waren nicht mehr gegenüber dem Bundesministerium weisungsgebunden. Man sah der Administration, Personalmanagement

⁴¹ Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur, a.a.O., S. 18.

und Immobilien Verbesserungspotential, denn diese Bereiche wurden noch immer vom Bundesministerium stark beeinflusst.

Entsprechend des §2 (1) wird die Rechtsform der österreichischen Bundesmuseen wie folgt definiert:

„Die in § 1 Z 1 bis 7 genannten Einrichtungen sind wissenschaftliche Anstalten öffentlichen Rechts des Bundes, denen unbewegliche und bewegliche Denkmale im Besitz des Bundes zur Erfüllung ihres kulturpolitischen und wissenschaftlichen Auftrags als gemeinnützige öffentliche Aufgabe anvertraut sind und die mit Inkraft-Treten der Museumsordnung (§ 6) eigene Rechtspersönlichkeit erlangen.“⁴²

Die Rechtsform „Wissenschaftliche Anstalt öffentlichen Rechts“ ist eine für diesen Sonderfall Bundesmuseum geschaffene Gesellschaftsart.

Die Ausgliederung der teilrechtsfähigen Bundesmuseen in eine Kapitalgesellschaft nach Unternehmensgesetzbuch, hätte die Erfolgs- und Gewinnausrichtung als Unternehmensdirektive implementiert und das Forschen, Präsentieren und Bewahren in den Hintergrund gestellt. Die wissenschaftliche Anstalt öffentlichen Rechts in ihren Strukturen eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nachempfunden.

Entsprechend § 2 (3) obliegt den Geschäftsführern der Bundesmuseen bei ihrer Geschäftsführung die Sorgfaltspflicht eines ordentlichen Geschäftsmannes. Sie haben der/dem Bundesminister/in für Unterricht, Kunst und Kultur jährlich einen Jahresbericht (§ 8) sowie einen mit dem Prüfbericht und Bestätigungsvermerk eines Wirtschaftsprüfers versehenen Jahresabschluss samt Lagebericht vorzulegen. Der Prüfbericht des Wirtschaftsprüfers hat sich auch auf die Einhaltung der Grundsätze der Zweckmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit zu erstrecken.⁴³

⁴² Bundesmuseengesetz im Bundesgesetzblatt: Nr. 115, geändert 2010

⁴³ Bundesmuseengesetz im Bundesgesetzblatt: Nr. 115, geändert 2010

2.3. Modernes Unternehmen oder doch Non-Profit-Organisation

Museen sind bewusst geschaffene und gestaltete ökonomisch Gebilde, die in einem arbeitsteiligen Prozess unter Verwendung knapper Ressourcen Leistung für Dritte erstellen. Die verwendeten Ressourcen werden im Austausch für befriedigte Bedürfnisse zur Verfügung gestellt.⁴⁴

Im letzten Jahrzehnt mussten sich Museen verstärkt dem Wettbewerb stellen. Es stellte sich wirtschaftliches Denken und effizientes Handeln in den leitenden Funktionen ein. Diese Entwicklung wird aber nicht von allen Beteiligten als positiv erachtet. Oft steht ein langgedienter Mitarbeiterstamm dagegen.

Es stellt sich daher die Frage, wie hat sich die Neuorganisation der österreichischen Bundesmuseen, nun Wissenschaftliche Anstalten öffentlichen Rechts ausgewirkt. Erfüllen die Museen die Eigenschaften eines Unternehmens bzw. entsprechen sie einem Unternehmen mit der richtigen Zielsetzung?

Gablers Wirtschaftslexikon erfasst ein Unternehmen wie folgt: Ein wirtschaftlich-rechtlich organisiertes Gebilde, in dem auf einen nachhaltig Ertrag bringende Leistung gezielt wird. Je nach der Art der Unternehmung erfolgt dies nach dem Prinzip der Gewinnmaximierung oder nach dem Angemessenheitsprinzip der Gewinnerzielung.⁴⁵

Gleichzeitig weist die Museumsordnung für das KHM m. MVK u. ÖTM vom 1. Dezember 2009 auf folgendes hin: Die wissenschaftliche Anstalt verfolgt ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige Zwecke und ist nicht auf Gewinn ausgerichtet. Der Zweck und die Aufgaben der wissenschaftlichen Anstalt ist ...durch diese Museumsordnung bestimmt.⁴⁶

⁴⁴ Schenker, Philipp: Ökonomie und Management von Kunstinstitutionen, Basel, 1990, S. 2

⁴⁵ www.wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2675/unternehmung-v10.html, Abrufdatum: 26.03.2011

⁴⁶ Vgl. Bundesgesetzblatt: 395. Verordnung: Museumsordnung für das Kunsthistorische Museum mit Museum für Völkerkunde und Österreichischen Theatermuseum, ausgegeben am 1. Dezember 2009, S. 1

In diesem Passus wird eindeutig klargestellt dass es sich um einen Non-Profit-Organisation handelt, welcher durch die nachfolgende gesetzliche Rahmengesetzgebung doch relativiert wird.

§ 1 (3) der Bundesmuseumsordnung von 2009 sagt aus:

Die materiellen Mittel bezieht das KHM m. MVK u. ÖTM aus:

- Zuwendungen des Bundes gemäß § 5
- Anderen Zuschüssen des Bundes oder anderer Fördergeber für zweckgewidmete Vorhaben.
- Sämtliche Einnahmen der wissenschaftlichen Anstalt, das sind insbesondere Eintrittsgelder, Einnahmen aus Führungen, Publikation und Vorträgen und Erlöse aus wirtschaftlichen Tätigkeiten, wie z. B. Museumsshops, Eventmanagement, wissenschaftliche Arbeiten, Leihgebühren, Verwertung von Bild- und Nutzungsrechten und andere Dienstleistungen.
- Spenden und Sponsoring.⁴⁷

Demzufolge ist das KHM eine Non-Profit-Organisation mit der Teileigenschaft eines Wirtschaftsunternehmens. Heute verfügt das KHM m. MVK u. ÖTM über eine selbstständige Verwaltungsstruktur und Eigenverantwortlichkeit, in allen Bereichen der wissenschaftlichen Anstalt öffentliche Rechts.

Museen sind auch Wirtschaftsunternehmen, die eine künstlerische Dienstleistung erstellen und an Geld- und Güterströme des wirtschaftlichen Lebens teilnehmen. Dabei kommt ihnen als künstlerischen und wirtschaftlichen Betrieben eine komplizierte und konfliktbeladene Doppelnatur zu: Sind es doch zwei unterschiedliche Wertesysteme, die künstlerische und die ökonomische.⁴⁸

⁴⁷ Vgl. Bundesgesetzblatt: a.a.O., S. 1

⁴⁸ Vgl. Matt, Gerald; Flatz, Thomas M.; Löderer, Judita: Kultur und Geld, ein praxisorientierter Leitfaden, 2001, S. 17

Im Unterschied zu Opernhäusern und Theatern ist, sie produzieren kein Kunstgüter. Museen ermöglichen den Zugang zu Kunstgütern. Daher fallen Museen unter Dienstleistungsunternehmen.

Welche Art von Dienstleistungen erbringt das KHM für seinen Markt?

Unter einer Ausstellung versteht man allgemein die Zurschaustellung wissenschaftlicher, technischer und künstlerischer Erzeugnisse. Sie kann zeitlich begrenzt als Sonderausstellung oder aber eine Dauerausstellung sein.⁴⁹

Zu den primären Aufgaben des KHM m. MVK u. ÖTM zählt das Ausstellen. Die Ausstellungen sind jene Dienstleistungen, mit denen das Museum am deutlichsten in der Öffentlichkeit auftritt. Für das KHM sind Sonderausstellungen neben der ständigen Schausammlung für die Lebendigkeit des Hauses unabdingbar.⁵⁰

Ausstellungen werden vom Museum selbst konzipiert, organisiert und gestaltet. Eigenproduktionen sind zwar zeitintensiver und kostenaufwendiger als eingekaufte Fremdproduktionen, tragen aber zur Reputation des Museums bei. Die Vermarktung von selbst produzierten Ausstellungen ist sowohl eine Einnahmequelle als auch ein Kostenminimierungsfaktor.⁵¹

Publikationen sind besonders wertvoll in der heutigen Museumsarbeit. Sie beschäftigen sich mit aktuellen Themen des Museums, sei es mit Themen aus Sonderausstellungen bzw. ständigen Schausammlungen. Im Jahr 2010 hat das KHM in diesem Zusammenhang 14 Ausstellungskataloge, fünf periodische Kataloge und acht weitere Publikationen aufgelegt.⁵²

⁴⁹ Vgl. Hilebrandt, Thelke: Außerschulische Lernort im Geographieunterricht, Ausstellungen als Ort der Wissensvermittlung?, Hamburg, 2009, S. 22

⁵⁰ Matt, Gerald; Flatz, Thomas M.; Löderer, Judita: Kultur und Geld, ein praxisorientierter Leitfaden, 2001, S. 77

⁵¹ Vgl. Matt, Gerald; Flatz, Thomas M.; Löderer, Judita: a.a.O.; S. 78

⁵² Vgl. Kunsthistorisches Museum mit MVK und ÖTM: Jahresbericht 2010, S. 160f

Das KHM gibt ein reiches Spektrum an Publikationen heraus, die eng mit seiner grundsätzlichen Aufgabenstellung als Wissenschaftliche Anstalt, dem Bewahren, Präsentieren, Erforschen und Sammeln der Objekte verbunden sind. Die größte Breitenwirkung haben zweifellos die Kataloge für die Sonderausstellungen des KHM. Sie verbinden ein großzügiges Layout und eine möglichst perfekte Qualität der Abbildungen mit einem hohen wissenschaftlichen Anspruch, wobei zugleich eine publikumsgerechte Präsentation der Inhalte angestrebt wird. Vor allem im Bereich der verschiedenen Publikumsführer und Bildbände gibt es einen ständigen Bedarf an Ausgaben.⁵³

Neben den Kernaufgaben, dem Sammeln und dem Ausstellen, bietet das KHM zunehmend eine Reihe von Nebenleistungen. Das KHM verfügt über eine Reihe von Museumsshops, ein Cafe und Bibliotheken. Ziel dieser Angebote ist es die Kernleistungen des Museums, seine Ausstellungstätigkeit, zu ergänzen. Der Erfolg und die Attraktivität eines Museums beim Publikum ist nicht nur von der Ausstellung und Sammlung allein abhängig, sondern ergibt sich aus der Summe und Vielzahl der Angebote, sowie aus der Summe von Kunst, Architektur, Shop, Cafe, Personal und Atmosphäre.⁵⁴

Im Bereich des Besucherservice bietet das KHM eine Vielzahl von attraktiven Angeboten an, sei es Mittagszyklen, Abendführungen, Spezialführungen und Kunstvorträge.

3. Profit Center Controlling im KHM m. MVK u. ÖTM

Das KHM mit MVK und ÖTM als wissenschaftliche Anstalt öffentlichen Rechts besteht in dieser Form seit 2001. Das KHM wurde im Jahre 1999 in die Vollrechtsfähigkeit entlassen.

⁵³ Vgl. Kunsthistorisches Museum mit MVK und ÖTM: a.a.O.; S. 160f

⁵⁴ Vgl. Matt, Gerald; Flatz, Thomas M.; Löderer, Judita: Kultur und Geld, ein praxisorientierter Leitfaden, 2001, S. 103

3.1. Das KHM und die Wissenschaftliche Anstalt öffentlichen Rechts

Eine Anstalt öffentlichen Rechts ist eine Vermögens- bzw. Sachgemeinschaft, über die keines der Mitglieder oder ein Gesellschaft verfügt, sondern die aus einem größeren Vermögen mit Rechtspersönlichkeit besteht, das von bestimmten Personen nach dem vorgeschriebenen Zweck verwaltet wird. Eine Anstalt öffentlichen Rechts ist „die organisierte Verbindung materieller Güter mit personellen Dienstleistungen zur Erzielung eines gegebenen Zwecks, wobei bei den juristischen Personen des öffentlichen Recht der öffentliche oder gemeinnützige Zwecke im Vordergrund steht. Mit der Anstalt öffentlichen Rechts als Rechtsform kann sichergestellt werden, dass die Vermögenswerte im Eigentum von Bund oder Land verbleiben und in Form von Gebrauchsüberlassungen dem Museum lediglich zur Verfügung bleiben.“⁵⁵

Die Verleihung der eigenen Rechtsfähigkeit bringt dem Museum folgende Vorteile:

- Einen organisatorisch-institutionellen Rahmen, der den geänderten Aufgaben und den Verbindlichkeiten des Museums eher entspricht als die öffentliche Verwaltung
- Gesicherte Grundfinanzierung durch den Bund in Form von Fördervereinbarungen und somit langfristige strategische Planung statt kameralistischer Jahresplanung.
- Erhöhung der finanziellen Dispositionsmöglichkeit durch Rücklagenbildung
- Freiräume für privatwirtschaftliche Tätigkeiten, wie zum Beispiel Museums-shops
- Anreiz zur Erwirtschaftung zusätzlicher Einnahmen – durch Vermietung von Räumlichkeiten, Sponsorgelder – da diese ausschließlich dem eigenen Budget zugutekommen.
- Steigerung der Attraktivität für Sponsoren

⁵⁵ Vgl. Matt, Gerald; Flatz, Thomas M.; Löderer, Judita: a.a.O., S. 43

- Rasches und flexibles Reagieren auf Kundenwünsche, zum Beispiel Wegfall der Genehmigung von Änderungen der Öffnungszeiten und Eintrittspreise
- Voraussetzungen für einen flexibleren und kostengünstigeren Personaleinsatz und damit höhere Zielsicherheit im Ressourceneinsatz
- Anreiz zur Eigeninitiative⁵⁶

Die Organisationsstruktur des KHM gestaltet sich wie folgt. Die wissenschaftliche Anstalt wird von zwei Geschäftsführern geleitet, dem Geschäftsführer für wissenschaftliche Agenden und dem Geschäftsführer für kaufmännische Agenden. Der wissenschaftliche Geschäftsführer hat gleichzeitig die Funktion des Generaldirektors inne.⁵⁷

Die wissenschaftliche Anstalt „KHM m. MVK u. ÖTM“ besteht aus drei Institutionen, dem Kunsthistorischen Museum, dem Museum für Völkerkunde und dem Österreichischen Theatermuseum.

Dem MVK sowie dem ÖTM steht jeweils ein Direktor vor, welcher der wissenschaftlichen Geschäftsführung der Anstalt unterstehen. Mit der Wahl einer doppelten Geschäftsführung wurde hier ein lang gefordertes Vier-Augen-Prinzip gewahrt.

⁵⁶ Vgl. Matt, Gerald; Flatz, Thomas M.; Löderer, Judita: a.a.O., S. 41

⁵⁷ Vgl. Bundesgesetzblatt: 395. Verordnung: Museumsordnung für das Kunsthistorische Museum mit Museum für Völkerkunde und Österreichischen Theatermuseum, ausgegeben am 1. Dezember 2009, S. 3

Organigramm

kunst
historisches
museum **khm**

museum
für völker
kunde **khm**

österreichisches
theater
museum **khm**

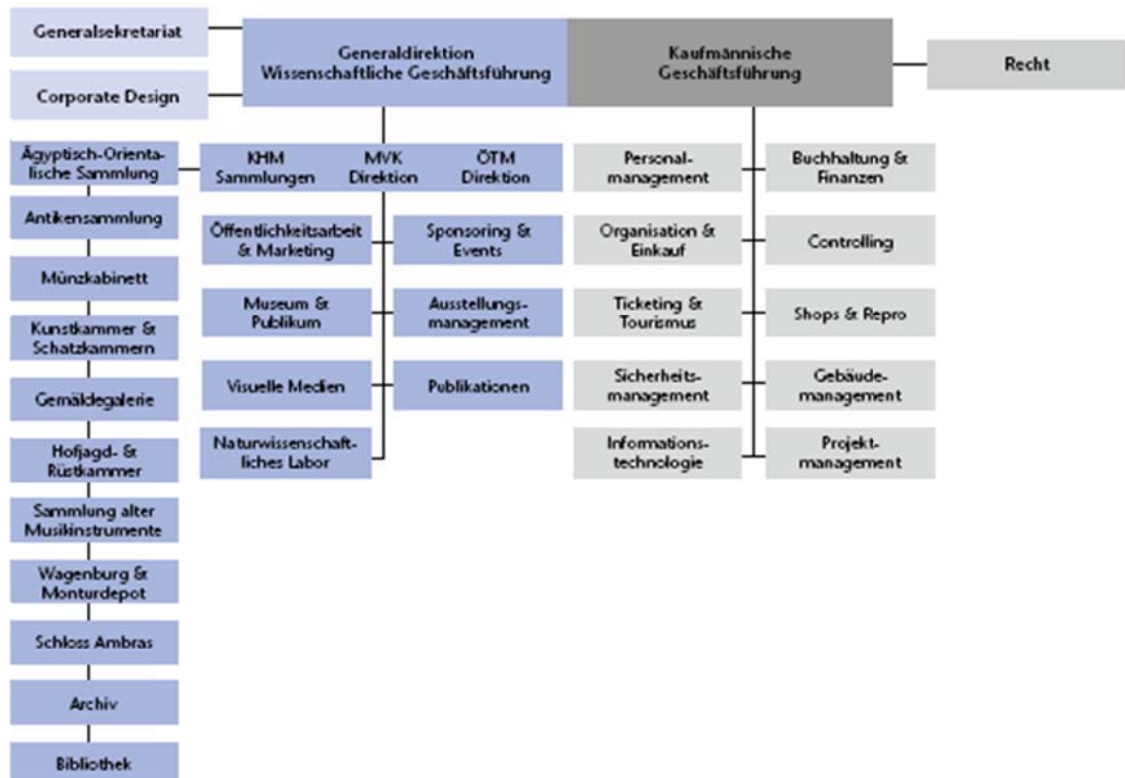


Abbildung 6: Organigramm KHM mit MVK und ÖTM, WAÖR

Der Generaldirektor steht allen Sammlungen des KHM sowie den wissenschaftlichen Abteilungen des KHM vor. Derzeit kann das KHM einige Sammlungen sein eigen nennen:

Ägyptisch-Orientalische Sammlung, Antikensammlung, Münzkabinett, Kunstkammer & Schatzkammern; Gemäldegalerie, Hofjagd- & Rüstkammern, Sammlung aller Musikinstrumente, Wagenburg & Monturendepot, Schloss Ambras in Innsbruck, Archiv und Museumsbibliothek.

Die wissenschaftlichen Abteilungen gliedern sich nach diesem Schema: Öffentlichkeitsarbeit & Marketing, Sponsoring & Events, Museum & Publikum, Ausstellungsmanagement, Visuelle Medien, Publikationen und Naturwissenschaftliches Labor.

Die wissenschaftlichen Abteilungen Generalsekretariat und Coperate Design sind zur Unterstützung der wissenschaftlichen Geschäftsführung eingerichtet. Das Generalsekretariat hat die Stellvertreterfunktion des Generaldirektors inne.

Der kaufmännischen Geschäftsführung unterstehen sämtliche Serviceeinheiten zum Betrieb eines Unternehmens:

Personalmanagement, Buchhaltung & Finanzen, Organisation & Einkauf, Controlling, Ticketing & Tourismus, Shops & Repro, Sicherheitsmanagement, Gebäudemanagement, Informationstechnologie und Projektmanagement.

Dem kaufmännischen Geschäftsführer steht ein Stabstelle, seine Vertretung in Form der Abteilung Recht zur Seite. Wie aus dem Organigramm ersichtlich, der beleuchteten wissenschaftlichen Anstalt öffentlichen Rechts, handelt es sich bei der Organisationsform des KHM m. MVK u. ÖTM um eine Spartenorganisation.

Das Unternehmen wurde im Gegensatz zur Theorie auf zwei Ebenen divisionalisiert. Am Markt stellen die drei Museen jeweils eine eigenständige Institution dar. Deutlich differenzierbar durch ihre unterschiedlichen Standorte in Wien. Gleichzeitig heben sich die Museen durch ihr Angebot an ständigen Schausammlungen und Sonderausstellungen gut voneinander ab.

Einerseits bilden die Museen drei eigenständige Segmente am Markt, KHM, MVK und ÖTM andererseits wurde die gesamte Organisationseinheit KHM divisionalisiert.

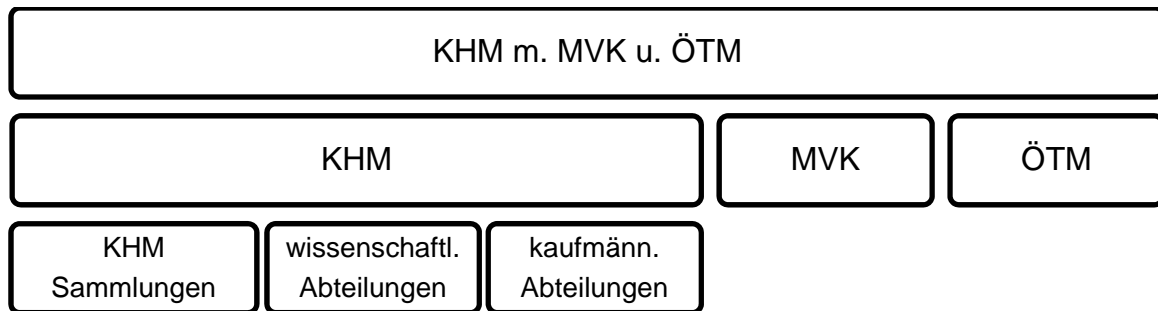


Abbildung 7: Spartenbildung

Das Kunsthistorische Museum in Wien zählt zu den größten und bedeutendsten Museen der Welt. In den reichen Sammlungen befinden sich Objekte aus sieben Jahrtausenden, von der Zeit des Alten Ägypten bis zum Ende des 18. Jahrhunderts. Besondere Schwerpunkte liegen in der Kunst der Renaissance und des Barock. Der hohe Rang der Sammlungen und ihre Vielfalt sind zum Großteil das Resultat der Vorlieben und Interessen von Persönlichkeiten aus dem Haus Habsburg. Unter ihnen Kaiser Rudolf II. (reg. 1576–1612) und Erzherzog Leopold Wilhelm (1614–1662). 1891 fand die feierliche Eröffnung des neu erbauten Museums an der Wiener Ringstraße statt. Damit waren erstmals die kaiserlichen Sammlungen unter einem Dach vereint.⁵⁸

Das Museum für Völkerkunde in Wien zählt zu den bedeutendsten ethnologischen Museen der Welt. In seinen Sammlungen finden sich über 200.000 ethnografische Gegenstände, 25.000 historische Fotografien, 136.000 Druckwerke und über 300 Kilometer Film zu Geschichte, Kultur, Kunst und Alltagsleben vorwiegend außer-europäischer Bevölkerungen.⁵⁹

Die Ursprünge des Museums für Völkerkunde Wien reichen zurück ins Jahr 1806, als mit dem Erwerb eines Teils der Cook'schen Sammlungen eine eigene „k.k. Ethnographische Sammlung“ im kaiserlichen Hofnaturalienkabinett eingerichtet wurde. Seit 1876 wurden die Bestände in der Anthropologisch-Ethnographischen Abteilung des Naturhistorischen Museums verwaltet. 1928 erfolgte schließlich die

⁵⁸ Vgl. www.khm.at, Abrufdatum: 27.03.2011

⁵⁹ <http://www.khm.at/de/museum-fuer-voelkerkunde>, Abrufdatum: 27.3.2011

Gründung eines eigenen Museums für Völkerkunde. Seit 2001 ist das Museum Teil der wissenschaftlichen Anstalt öffentlichen Rechts.⁶⁰

Das Österreichische Theatermuseum präsentiert Ausstellungen zu den großen Themen der Theatergeschichte – vom Sprechtheater bis zum Tanz, vom Puppenspiel bis zum Film und von der Pantomime bis zur Oper. Es versammelt mehr als 100.000 Handzeichnungen, knapp 1.000 Bühnenbild- und Architekturmodelle, über 700.000 Fotos, rund 2.000 Andenken an berühmte Schauspieler, Autoren und Komponisten, Autographen u.a. von Beethoven, Goethe und Mahler, Klimts Gemälde „NudaVeritas“ sowie Kostüme, u.a. nach Entwürfen von Kokoschka und Wotruba.⁶¹

Zu den Besonderheiten des Theatermuseums gehört nicht zuletzt sein Standort nächst der Hofburg, das prächtige, barocke Palais Lobkowitz mit seinem berühmten Eroica-Saal, in dem Beethoven einst zahlreiche Konzerte gab.⁶²

Mit der Implementierung des Profit Center Controllings im KHM m. MVK u. ÖTM sind einige Effekte erzielt worden:

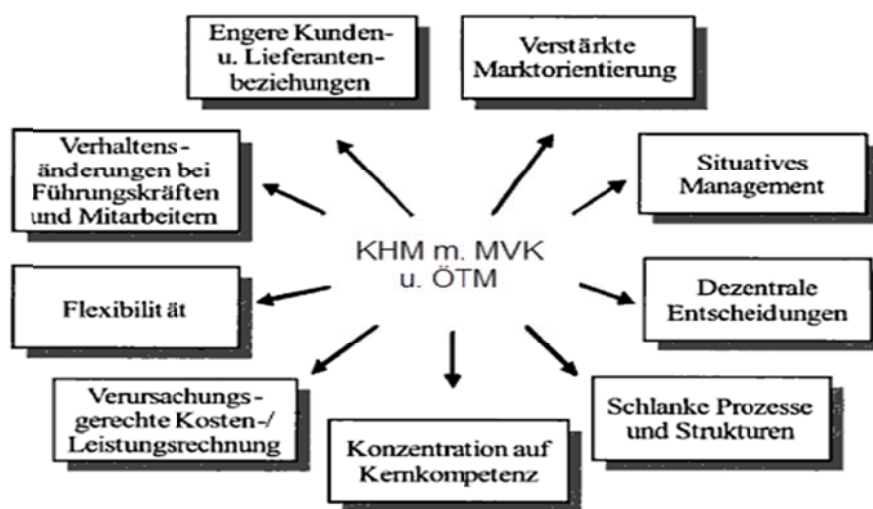


Abbildung 8: Optimierungen im KHM m. MVK u. ÖTM⁶³

⁶⁰ Vgl. <http://www.khm.at/de/mvk/das-museum/>, Abrufdatum: 11.05.2011

⁶¹ <http://www.khm.at/de/oesterreichisches-theatermuseum>, Abrufdatum 27.03.2011

⁶² <http://www.khm.at/oetm/>, Abrufdatum: 11.05.2011

⁶³ Vgl. Jung, Hans: Controlling, 2. Auflage, München, 2007, S. 40

Mit der Neugestaltung der Organisationsform in der WAÖR wurden auch am Markt einige positive Entwicklungen sichtbar. Es kann schneller und effektiver auf die Kunden- bzw. Besucherbedürfnisse eingegangen werden. So wurde z. B. im Jahr 2009 die Einführung der Jahreskarte für alle drei Museen sensationell vom Publikum angenommen.

Wie ist das Ziel der Institution zu sehen. Der Zweck der Anstalt definiert sich vor-
dinglich nach Paragraph 2 der Museumsordnung:

- Vermitteln
- Sammeln
- Bewahren
- Dokumentieren
- Forschen
- Ausstellen⁶⁴

Diese Definition der Unternehmensziele durch den Eigentümer, welcher sich verpflichtet hat, bis auf die Festlegung dieser Mission und Vision, keinen weiteren Einfluss auf die Wissenschaftliche Anstalt zu nehmen, rückt die übliche Zielsetzung nach Gewinnoptimierung in den Hintergrund.

Aus dieser Aufgabenstellung heraus lässt sich ein Unternehmen beschreiben mit einem eher starken Charakteristikum einer Non-Profit-Organisation. Aus dieser Gegebenheit heraus wird die Perspektive der Gewinnoptimierung nur bei den drei Museen in Betracht gezogen, doch bei der Beurteilung der einzelnen Sammlungen und Abteilungen des KHM's darauf verzichtet.

⁶⁴ Vgl. Bundesgesetzblatt: 395. Verordnung: Museumsordnung für das Kunsthistorische Museum mit Museum für Völkerkunde und Österreichischen Theatermuseum, ausgegeben am 1. Dezember 2009, S. 2

3.2. Evaluierung der Profit Center

Einige der angeführten Kriterien von Abbildung 9, die für die erfolgreiche Bildung eines Centers vorhanden sein müssen, werden im Folgenden auf Verwendbarkeit in wissenschaftlichen Anstalten bzw. auf das KHM beleuchtet.

Checkliste Profit Center			
Kriterium	Wert	geeignet	Nicht geeignet
Werden Dienstleistungen intern angeboten?			
Werden Dienstleistungen oder Leihgaben extern angeboten?			
Gibt es auf dem freien Markt vergleichbar Dienst-/Leistungen?			
Wie hoch ist der Einfluss des Profit Centers auf die Leistungsdefinition und Gestaltung?			
Wie hoch ist der Kostenanteil im Profit Center an den Gesamtkosten der Dienstleistung?			
Wie hoch ist der Mitarbeiteranteil am Gesamtunternehmen?			
Gibt es eigenständige Planungsabläufe im Profit Center?			
Wie stark ist die Abhängigkeit von Dispositiven Entscheidungen der Unternehmensleitung?			
Wie hoch sind die Außenumsätze?			
Ist die Leistung des Profit Centers über direkte Größen messbar?			
Haben Investitions- und Programmentscheidungen Einfluss auf andere Center?			
Hat das Profit Center aus Markt- und Kundensicht eigenständige Kompetenzen?			

Abbildung 9: Checkliste Profit Center Eignung⁶⁵

⁶⁵ Vgl. Preißner, Andreas: Profit Center managen, Transparenz schaffen – Erfolg steigern – Mitarbeiter motivieren, München, 2002, S. 25

Nicht jeder Teil eines Unternehmens ist in der Lage, Erlöse zu erzielen. Deshalb müssen die Organisationsaufgaben analysiert werden, damit daraus eine Zusammenstellung der Sparten und der Zentralbereiche getroffen werden kann. Eine Mischung von verschiedenen Spartentypen innerhalb einer Organisation wird nicht ausgeschlossen, so dass Cost Center und Profit Center parallel zueinander existieren können.⁶⁶

Dieser Grundgedanke wurde bei dieser Reorganisation vor drei Jahren aufgegriffen und soweit wie möglich in allen Bereichen implementiert.

3.2.1. Das Investment Center im KHM

Bei einem Investment Center handelt es sich um ein Profit Center mit erweitertem Verantwortungsbereich, nämlich auf das Investitionskapital. Es werden ihm verursachungsgemäß Kosten und Erlöse zugerechnet.⁶⁷

Alle Sammlungen, sei es die der altägyptischen Hochkultur und der Denkmäler griechisch-römischen Antike, der Sammlung mittelalterlichen Objekt, der Kunstkammer und die der Werke der Gemäldegalerie über Gotik, Renaissance und Barock, sind als Investment Center klassifizierbar.

Den Sammlungen obliegt die Erhaltung, Präsentation, Erforschung, Ausbau und Verleihung der ihnen überlassenen Sammlungsobjekte. Ein ständiges Bestreben aller Sammlungen ist es, die Kulturgüter einem breiten Publikum zu präsentieren und informieren. Im Rahmen ihrer finanziellen Möglichkeiten ist jede Sammlung für sich bemüht den Bestand an Sammlungsobjekt zu erhöhen. Unter anderem beteiligen sich Sammlungen an international anerkannten Forschungsprojekten und an weltumspannenden Ausstellungsreihen, wie zum Beispiel an der Sonderausstellung „Hans von Aachen“.

⁶⁶ Vgl. Müller, Ulrich: Controlling aus verwaltungswissenschaftlicher Perspektive, München, 2004, S. 232

⁶⁷ Vgl. Preißner, Andreas: Praxiswissen Controlling, 5. Auflage, München, 2008, S. 365

Wie eindeutig erkennbar ist, ist allen Sammlungen des KHM ein direkter Marktzugang gewährt, wobei die Erzielung von Gewinn nicht im Vordergrund steht.

Die Abteilung Ticketing & Tourismus ist in diesem Bereich mit der strategischen Gestaltung der Preisstruktur beauftragt. 2010 wurden die Eintrittspreise der Museen im Rahmen einer Gesamtstrategie neu aufgesetzt und der Struktur der Besucher entsprechend gestaffelt. Bereits im Herbst 2009 wurde mit der Jahreskarte ein Eintrittsticket für lokal ansässige Besucher geschaffen. Innerhalb der ersten 12 Verkaufsmonate konnten 33.000 Besitzer der Jahreskarte begrüßt werden.

Für das touristische Publikum wurde der Einmaleintrittspreis dem internationalen Standard und der Bedeutung der Anstalt entsprechend angepasst und zugleich wird ein verbesserter Besucherservice geboten. Die Einführung eines Highlight Audioguide in sieben Sprachen zählt ebenso zu den Maßnahmen wie umfassend informierende Floorpläne.⁶⁸

Shops & Repro betreiben eine Gesamtzahl von acht Shops, verteilt über alle Museen und Standorte, wo man der Kauflust frönen kann. Das reichhaltige Angebot erstreckt von der Postkarte bis zum gewichtigen Kunstband, basierend auf den präsentierten Sammlungen.⁶⁹

Als letztes ist das Naturwissenschaftliche Labor zu erwähnen, hier werden im Auftrag der verschiedenen Sammlungen und internationaler Museen chemische Analysen durchgeführt. Zu den Kunden dieser Abteilung zählen interne und externe Kunden.

Sponsoring & Events organisiert Großveranstaltungen im B2B-Bereich bis hin zu Fundraisingevents mehrmals im Jahr. Die Lotterien Österreich und die BAWAG AG kann die Anstalt dank der Arbeit dieser Abteilung als Sponsoren im Unternehmen begrüßen.

⁶⁸ Vgl. Kunsthistorisches Museum m. MVK u. ÖTM: Jahresbericht 2010, S. 181f

⁶⁹ Vgl. Kunsthistorisches Museum m. MVK u. ÖTM: a.a.O., S. 185

Museum & Publikum sorgt für alle Besucher mit der richtigen Führung, für Alt und Jung, für Einsteiger bis Fachleute. Im Bereich Publikationen laufen alle Fäden der teils wissenschaftlichen Arbeiten in Form der Veröffentlichungen zusammen.

3.2.2. Das Cost Center im KHM

Cost Center nennt man Bereiche, die ausschließlich Kosten verursachen und keine eigenen Erträge erwirtschaften. Besonderes Kennzeichen der Cost Center ist, dass ein Kostenbudget für jede Abrechnungsperiode erstellt wird. Am Ende der Abrechnungsperiode erfolgt die Wirtschaftlichkeitskontrolle, das heißt es wird festgestellt, ob das Budget eingehalten wurde.⁷⁰

Das Cost Center wird betriebswirtschaftlich nach der Höhe der verursachten Kosten beurteilt. Der Unterschied zu einem Investment Center besteht darin, dass beim Cost Center die Leistungsmenge nicht vom Verantwortlichen beeinflussbar ist. Oft handelt es sich bei Cost Center um eine Gliederung nach Funktionen und diese arbeiten sehr kostenorientiert. Die Schaffung dieser Center Art dient zur Kostensteuerung sowohl nach Ist-Werten als auch über Plan-Ist-Abweichungen mit periodischer Auswertung.⁷¹

Mit dieser Beschreibung lassen sich alle Abteilungen, welche der kaufmännischen Geschäftsführung untergeordnet sind zusammenfassen, bis auf die zwei erwähnten Ausnahmen, nämlich der Segmente „Shops & Repro“ und „Ticketing & Tourismus“. Bei allen verbleibenden Abteilungen handelt es sich um reine Dienstleistungsabteilungen. Sie erbringen an die gesamte Organisation ihrer Leistungen. Organisation & Einkauf sorgt unter anderem für die ständige Versorgung von Büromaterial und Restauriermaterial.

⁷⁰ Vgl. Kück, Ursula, Schnelleinstieg Controlling, 2. Auflage, München, 2005, S. 41

⁷¹ Vgl. Jung, Hans: Controlling, 2. Auflage, München, 2007, S. 41

Das Sicherheitsmanagement überwacht 24 Stunden am Tag alle Museen und Depots und kümmert sich um die Sicherheit der Besucher. Für die Reinigung und ständige Instandhaltungen des Gebäudes sowie für Sanierungsprojekt ist das Gebäudemanagement die erste Anlaufstelle.

Für die Richtigkeit der Buchhaltung und der Kostenrechnungen über alle Bereiche kümmern sich Buchhaltung & Finanzen sowie Controlling. Über 400 Mitarbeiter werden über das Personalmanagement verwaltet, abgerechnet und teilweise dispositioniert. Die informationstechnologische Abteilung gibt ständig ihr Bestes damit auch in der modernen Technik der Schritt in 21. Jahrhundert getan wird. Als letztes kümmert sich das Projektmanagement über die reibungslose Koordination von abteilungsübergreifenden Changemanagement. Die Stabstelle Recht ist ebenfalls als Cost Center einzuordnen.

Öffentlichkeitsarbeit & Marketing obliegt die gesamte Pressearbeit in allen Medien, sei es von der Pressekonferenz für die Eröffnung einer neuen Sonderausstellung bis hin zum Content von diversen Socialnetworks, wie Facebook.

Das Ausstellungsmanagement koordiniert und organisiert in Zusammenarbeit mit den Sammlungen pro Jahr zwischen zehn und 20 Sonderausstellungen. Visuelle Medien designt für jede Sonderausstellung Bereiche unsere Homepage aufs Neue. Generalsekretariat und Corporate Design sind ebenfalls Costs Center.

Alle angerissen Segment sind reine Kostenverursacher und lukrieren keine Erlöse und werden daher jährlich auch an ihrer Budgeteinhaltung bzw. Budgetunterschreitung gemessen.

3.3. Auswirkungen auf die Organisation des KHM

Ungeachtet dessen, ob es sich um ein Cost Center oder eine Investment Center handelt, wurden mit dieser Umstrukturierung die Sammlungs- bzw. Abteilungsleiter mit neuen Anforderungen konfrontiert. Sei es ihre Budgetverantwortlichkeit, der Ausbau bei der Mitarbeiterführung bis hin zur Investitionsentscheidung.

3.3.1. Steuerung des KHM's

Eine wichtige Rolle bei dieser Art der Organisation spielt die Motivation und Bewertung von Führungskräften. Führt die Unternehmensleitung Center ein, verspricht es sich davon auch Leistungsanreize bei den betroffenen Abteilungsleitern. Die Profit Center Leitung wird an den definierten Erfolgsgrößen beurteilt bzw. kann sich diese genau von anderen Aufgabenbereichen abgrenzen. Weiterhin hat die Center Leitung kontinuierlich die Möglichkeit, den Zwischenstand bei der Zielerfüllung und das damit verbundene Anreizniveau – Management by Objects bzw. Prämien zu kontrollieren. Dieses Anreizsystem ist seit mehreren Jahren erfolgreich in Betrieb und mit einer jährlichen Zielvereinbarung implementiert. Voraussetzung für die Umsetzung des Motivationsgedanken ist aber auch eine möglichst vollständige Autonomie des Centers.⁷²

Der Einsatz von Centern zur Motivation muss daher auch vor dem Hintergrund der praktisch automatisch entstehenden Nachteile gesehen werden. Profit Center fördern den Bereichsegoismus. Die Profit Center Leiter fühlen sich einzig ihrer Sammlung oder Abteilung verpflichtet und vernachlässigen das Museumsinteresse. So können Entscheidungen getroffen werden, die zwar das Ergebnis des eigenen Centers steigern, für die wissenschaftliche Anstalt öffentlichen Rechts selbst aber negative Folgen nach sich ziehen können.⁷³

Dies kann zum Beispiel der Fall sein, wenn Unterhaltungsveranstaltungen abgehalten werden, wo die Kosten in keinem vernünftigen Verhältnis zu den Einnahmen stehen.

Profit Center fördern kurzfristiges Denken. Vor allem die Steuerung durch kurzfristig beeinflussbare Größen führt zu einer Vernachlässigung langfristiger Zielset-

⁷² Vgl. Preißner, Andreas: Praxiswissen Controlling, Grundlagen, Werkzeuge, Anwendungen, 5. Auflage, München, 2008, S. 379f

⁷³ Vgl. Preißner, Andras: a.a.O, S. 381

zungen. Die Erreichung eines kurzfristigen Renditeziels wird als wichtiger angesehen als der Aufbau einer hohen Qualitätswahrnehmung.⁷⁴

Wie bereits festgestellt, ist diese Gefahr nur in abgemilderter Form in der wissenschaftlichen Anstalt möglich, da der Erfolgsfaktor in den Hintergrund gestellt ist.

Center erschweren die Koordination des Unternehmens. Ein hohes Maß an Autonomie als Leistungsanreiz bedeutet gleichzeitig ein Verlust an zentraler Kontrolle. Dies ist aus der Sicht der Leistungsanreize sicher begrüßenswert, erschwert jedoch die Umsetzung einer einheitlichen Unternehmensstrategie. Hierfür müssen gegebenenfalls weitere Koordinationsmechanismen eingeführt werden.⁷⁵

Dieses geschilderte Problem erweist sich in der Organisation der wissenschaftlichen Anstalt öffentlichen Rechts immer wieder als tückisch. Durch die Weitläufigkeit der einzelnen Sammlungen, wird die interne Kommunikation erschwert bzw. kommt es immer wieder zu Kommunikationslücken. Inzwischen wird gegen diesen Missstand mit Strategiegruppen und diversen interdisziplinären Komitees entgegengewirkt. Unter anderem wird für den kaufmännischen Fachbereich wöchentlich eine Teamsitzung zum Zweck des internen Informationsaustausch abgehalten.

Welche Auswirkungen ergriffen den Bereich des Finanzwesens?

In den Jahren 2007 und 2008 wurde die Kostenrechnung durch die Abteilung Controlling reorganisiert. Das Kostenverursachungsprinzip ist das Grundprinzip der Kostenrechnung schlechthin. Das heißt, derjenige, der die Kosten verursacht hat, soll diese Kosten auch tragen. Dieses Prinzip wird in der Praxis teilweise bewusst oder unbewusst verletzt. Bewusst deshalb, weil aus Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten es oft nicht vertretbar ist, mit einem enormen Verwaltungsaufwand Kosten den Verursachern zuzuordnen, weil ein Teil der Kosten tatsächlich nicht den Ver-

⁷⁴ Vgl. Preißner, Andreas: a.a.O., S. 382

⁷⁵ Vgl. Preißner, Andreas: a.a.O., S. 382

ursachern zugeordnet werden kann. Eine Verletzung des Kostenverursachungsprinzips gefährdet aber die Aussagefähigkeit der Kostenrechnung.⁷⁶

Ewert führt das Verursachungsprinzip wie folgt aus: Nach diesem Prinzip werden einem Bezugsobjekt nur jene Kosten zugerechnet, die ursächlich mit dem Bezugsobjekt in Verbindung stehen. Die Frage ist, welche Kosten würden wegfallen, wenn das Bezugsobjekt nicht entstanden wäre. Das Verursachungsprinzip ist ein sehr enges Zurechnungsprinzip. Oft wird man nur die direkten Kosten nach dem Verursachungsprinzip zurechnen können.⁷⁷

Nach diesem engen Grundsatz sind einige Kosten nicht seinem ureigentlichen Ursprung zurechenbar, die Gemeinkosten. Aus diesem Grund heraus wird als nächstes das Kosteneinwirkungsprinzip betrachtet. Dieses Prinzip kommt der Organisation der Wissenschaftlichen Anstalt öffentlichen Rechts näher, durch seine Vielzahl an zentral angeordneten Abteilungen im kaufmännischen Bereich.

Laut dem Prinzip der Kosteneinwirkung werden einem Bezugsobjekt jene Kosten zugerechnet, die mit dem Bezugsobjekt in einem Mittel-Zweck-Zusammenhang stehen. Die Frage ist, welche Kosten eingegangen werden müssen, damit das Bezugsobjekt eintreten konnte. Das Kosteneinwirkungsprinzip ist wesentlich weiter als das Verursachungsprinzip, weil es die Gemeinkosten umfassen kann.⁷⁸

Nach dem Kosteneinwirkungsprinzip ist somit auch der Anfall bestimmter Gemeinkosten und Fixkosten, Mittel zum Zweck der Leistungserstellung und kann gemäß der zeitlichen und räumlichen Beanspruchung oder jedem anderen Verteilungsschlüssel auf Bezugsgrößen verteilt werden. So lassen sich nun z.B. anteilige Personalkosten aus den Abteilungen Buchhaltung & Finanzen und Controlling auf die drei Institutionen bzw. Wartungskosten aus der Abteilung Informationstechnologie auf alle Museen zuordnen. Wird in der Abteilung Ausstellungsmanagement

⁷⁶ Vgl. Preißler, Peter R: Entscheidungsorientierte Kosten- und Leistungsrechnung, Intensivkurs Betriebswirtschaftslehre, 3. Auflage, München, 2004, S. 22

⁷⁷ Vgl. Ewert, Ralf, Wagenhofer, Alfred: Interne Unternehmensrechnung, 7. Auflage, Heidelberg, 2008, S. 694

⁷⁸ Vgl. Ewert, Ralf, Wagenhofer, Alfred: a.a.O., S. 694

eine Sonderausstellung zusammengestellt und koordiniert, sind die Kosten dieser Ausstellung zurechnen. Im Endeffekt stellt sich eine Kostenträgerrechnung für jede Sonderausstellung ein, die sowohl variable als auch fixe Kostenelemente angelastet bekommt.⁷⁹

Jede Zentralabteilung bezieht sich nur auf eine Funktion. Zentralbereiche bieten sich vor allem für große Unternehmen an, in denen es möglich und sinnvoll ist, bestimmte Fähigkeiten ausgestattet mit eigener Kompetenz zu zentralisieren. Wesentliche Vorteile sind die Folgenden:

- Es erfolgt eine Entlastung und Unterstützung der wissenschaftlichen bzw. kaufmännischen Geschäftsführung. Und zwar hinsichtlich jener Aufgaben, die von Spezialisten besser erledigt werden können als von den Sammlungen selbst.
- Es besteht eine gute Nutzbarmachung und Auslastung von kostenintensiven Einheiten und Anlage für das gesamte Unternehmen. Durch die Zusammenlegung der Aufgaben, wie im Jahr 2008 Shops & Repro, trägt eine solche Zentralabteilung meist zur Wertschöpfung bei.
- Eine wirksame Koordinierung bestimmter Aufgaben wird erleichtert. Durch das Zusammenlaufen bestimmter Funktionen in der Organisation wird die interne Abstimmung wesentlich verbessert.
- Die Organisation ist eher durch funktionale als hierarchische Autorität gekennzeichnet. Das heißt die marktnahen Bereiche werden in Sparten (KHM, MVK u. ÖTM) gefasst, die eher administrativen Bereiche in die Zentralabteilungen.

Dem stehen folgende Nachteile gegenüber:

- Die Organisation erfordert einen zunehmenden Spezialistenbedarf.
- Es besteht die Gefahr von Kompetenzstreitigkeiten, da die Belange von Sparte und Zentralabteilung ineinandergreifen. Dabei wirkt sich vor allem

⁷⁹ Vgl. Rüdth, Kostenrechnung I, Managementwissen für Studium und Praxis, 2. Auflage, München, 2006, S. 37

die mangelnde Koordination zwischen beiden Bereichen negativ aus. Die ist in seltenen Fällen in den Bereichen „Buchhaltung & Finanzen“ und „Controlling“ oder „Informationstechnologie“ und „Visuelle Medien“ der Fall.

- Es besteht die Gefahr eines übermäßigen Ressortdenkens und mangelnder Berücksichtigung der Bedürfnisse der wissenschaftlichen Anstalt. Die ist umso bedauerlicher, als in Zentralabteilungen museumsferne Aufgaben erledigt werden, welche die Besucherorientierung des Unternehmens schmälern.
- Die operativen Einheiten erleiden einen Autonomieverlust und sind nur noch eingeschränkt verantwortlich zu machen. Dies gilt umso stärker, je mehr Entscheidungsfähigkeit aus der Sparte – KHM; MVK u. ÖTM, an die Zentralabteilung abwandert. So sei es nur bei der Anschaffung von Büromöbel bzw. –ausstattung durch das Gebäudemanagement.⁸⁰

Funktionen, die nicht in den Sammlungen der drei Museen, KHM, MVK oder ÖTM wahrgenommen werden können, sind in übergeordneten Zentralbereichen zusammengefasst und der jeweiligen wissenschaftlichen oder kaufmännischen Geschäftsführung direkt unterstellt. Zu diesen Zentralbereichen im kaufmännischen Bereich zählt das Personalmanagement über die Buchhaltung bis hin zum Projektmanagement, alle Abteilungen, welche der kaufmännischen Geschäftsführung unterstehen.

Unabhängig davon sind die anfallenden Kosten der Bereiche: Buchhaltung & Finanzen, Organisation & Einkauf, Controlling, Ticketing & Tourismus, Informationstechnologie und Projektmanagement nicht nach dem Kostenverursachungsprinzip zugeordnet sondern sind aus Gründen der Wirtschaftlichkeit als Gemeinkosten zu klassifizieren.

Die Einheiten Personalmanagement, Shops & Repro, Sicherheitsmanagement und Gebäudemanagement sind gleichfalls als zentrale Center eingeteilt, mit einem

⁸⁰ Vgl. Peples, Johannes: Produktmanagement, Produktinnovation, Markenpolitik, Programmplanung, Prozessorganisation, 5. Auflage, 2006, München, S. 99f.

kleinen Unterschied. Die erbrachten Leistungen aus diesen Bereichen, im speziellen die dadurch entstehenden Kosten, sowohl Sachkosten in Form von z.B. Miete als auch Personalkosten werden nach dem Prinzip der Kostenverursachung den drei Sparten der Wissenschaftlichen Anstalt, KHM, MVK und ÖTM zugerechnet.

Losgelöst der bisher festgestellten Kostenzurechnungen der Abteilungen auf die drei Sparten der Institution, sind alle Abteilungsverantwortlichen als „Zentrale Dienstleister“ zu sehen und werden als Kosten der Allgemeinheit disponiert und auf die Institution verteilt.

Einen weitaus bedeutungsvolleren Anteil an Zentralbereichen übernimmt die wissenschaftliche Geschäftsführung. Korrespondierend zu den kaufmännischen Zentralbereichen werden die Abteilungen, beginnend mit Öffentlichkeitsarbeit & Marketing, über Ausstellungsmanagement bis hin zum Naturwissenschaftlichen Labor alle Kosten nach dem Kostenverursachungsprinzip zugeordnet, wobei der oder die Abteilungsleiter wie bereits erwähnt nur Gemeinkosten verursacht, welche mittels eines Verteilungsschlüssels auf die einzelnen Institutionen verteilt werden.

3.3.2. Die Profit Center Erfolgsrechnung des KHM

Da nun die einzelnen Profit Center Arten sowie die diversen Kostenvariationen untersucht wurden. Gehe ich im nachfolgenden auf die Profit Center Erfolgsrechnung und weiterführend auf die Umlage der Zentralkosten in der Praxis der wissenschaftlichen Anstalt öffentlichen Rechts ein.

Das Grundprinzip der Profit Center Erfolgsrechnung beschreibt sich wie folgt: Sie muss die, vom Profit Center beeinflussbaren Erfolgsbestandteilen, von den nicht direkt beeinflussbaren trennen.⁸¹

⁸¹ Vgl. Preißner, Andreas: Profit Center managen, Transparenz schaffen – Erfolg steigern - Mitarbeitermotivieren, München, 2002 S. 54

Eine Problematik der Profit Center Steuerung besteht darin, die Kosten der Zentralfunktionen der wissenschaftlichen Anstalt öffentlichen Recht den Sparten, in diesen Fall, KHM, MVK und ÖTM zuzurechnen. Die Frage wie diese Kosten zu behandeln sind, ist daher immer zu stellen. Die Regelungen zur Behandlung der Zentralkosten sind daher zentrale Elemente des Profit Center Controllings.⁸²

In der Phase der Implementierung des Profit Center Controllings wurde im Gremium der kaufmännischen Abteilungsleiter die Frage gestellt: Nach welchen Kriterien sollen die Zentralkosten den drei Sparten zugerechnet werden? Was sind die ausschlaggebenden Faktoren:

- Umsatzerwartung der drei Sparten
- Personaleinsatz in Köpfen
- Anfallende Sammlungskosten
- Notwendiger Einsatz für Revitalisierungsmaßnahmen
- Öffnung und „Bespielung“ der Standorte
- Image der Museen
- Anteil an der Bundestangente
- Größe der Sammlungen
- Anteil am Umsatz
- Potenzial der Museen

⁸² Vgl. Preißner, Andreas: a.a.O., S. 57

Basierend auf diesen Faktoren ergab sich bei einer Befragung von Schlüsselpositionen, nachfolgender Durchschnitt:

	KHM	MVK	ÖTM
Personalmanagement	84	11	11
Shops&Repro	65	25	12
Kaufmänn. Direktion	78	13	8
Organisationsmanagement	70	20	10
Controlling	70	20	5
Projektmanagement	70	15	10
Buchhaltung & Finanzen	79	15	5
Durchschnitt	74	17	9

Tabelle 1: Verteilungsschlüssel

Soweit so gut, nur dieser erhobene Verteilungsschlüssel für sich allein kann noch nicht wirklich eine Aussage treffen. Es sind einfach Werte. Diese Zahlen werden erst mit Leben versehen, wenn man die Buchhaltung sowie das Controlling betrachtet und hier feststellt, dass in der wissenschaftliche Anstalt öffentlichen Rechts im abgeschlossenen Wirtschaftsjahr 2010 rd. 8.966 T€ an zentralen Kosten angefallen sind.

Unter Einbeziehung des obigen Verteilungsschlüssels ergeben sich folgende zu verteilende Kosten:

	KHM	MVK	ÖTM
Verteilungsschlüssel in %	74%	17%	9%
anteilige zentrale Kosten in T€	6.635	1.524	807

Tabelle 2: zu verteilende zentrale Kosten

Doch aus diesem Sachverhalt heraus stellt sich die Frage: Wie ist die Erfolgsrechnung im Aufbau zu gestalten? Die wissenschaftliche Anstalt öffentlichen Rechts bedient sich sowohl der Erfolgsrechnung basierend auf dem externen Rechnungswesen für diverse Veröffentlichungen wie auch einer Version aufbauend auf dem internen Rechnungswesen für die Erfolgskontrolle der drei Sparten.

Wie aus Beilage 1 ersichtlich baut sich die Profit Center Erfolgsrechnung, welche zur Steuerung und Lenkung der drei Sparten, KHM, MVK und ÖTM, dient nach

einem speziellen Schema auf sowie folgt sie einem tieferen Zweck. Diese Erfolgsrechnung beinhaltet bereits die interne Leistungsverrechnung.

Als erstes Etappenziel steht die Institution aber auch die Anstalt öffentlichen Rechts. Dieser Gedanke wird in Form der Kosten für Gebäude und Instandhaltung und der dazu korrespondierenden Personalkosten aufgenommen und ergibt den Deckungsbeitrag I.

Dem Auftrag aus der Museumsordnung 2009, des Vermitteln, Sammeln, Bewahren, Dokumentieren, Forschen und Ausstellen wird in den Deckungsbeiträgen II bis IV Rechnung getragen.

Deckungsbeitrag II beinhaltet die Verordnung des Ausstellens und Vermittelns in seinem ureigensten Sinn. Es werden alle Erlöse sowie die dazugehörigen Kosten-segmente miteinbezogen, sei es von Kosten für Sonderausstellungen bis hin zum Personalaufwand für die Saalaufsicht in den einzelnen Sparten.

Deckungsbeitrag III erfüllt den Zweck des Bewahren und Sammelns. Dieser Bereich spannt einen weiten Bogen von der zeitweiligen Vergabe von Kunstgegenständen an andere Institutionen sowie den Dienstleistungen im Bereich der Restaurierungen von betriebsfremden Sammlungsobjekten.

Deckungsbeitrag IV kommt der Weisung des Forschens und Bewahren nach. In diesen essentiellen Bereich der Wissenschaftlichen Anstalt öffentlichen Rechts werden teils ungelöste Mysterien der Kunstgeschichte gelöst und in bahnbrechenden Publikationen veröffentlicht.

Alle wie bereits beschrieben Zentralbereiche, welche dem Allgemeinwohl aller drei Sparten dienen, werden im Deckungsbeitrag V berechnet.

Da es sich bei der untersuchten Einheit um ein Unternehmen handelt, welches zu hundert Prozent im Eigentum des österreichischen Staat steht, wird dieser Tatsache im Deckungsbeitrag VI genüge getan und die Basisfinanzierung, die sogenannte Leistungsabgeltung nach Museumsordnung mit eingerechnet.

Deckungsbeitrag VII wird aus Gründen der Einfachheit übersprungen. Das Finanzergebnis ist in jeder anderen Erfolgsrechnung ebenfalls enthalten.

Da es sich beim KHM m. MVK u. ÖTM um eine Institution des Sammelns handelt, erhält diese jährlich eine Vielzahl an Kunstobjekten unentgeltlich überlassen. Diese werden in DB VIII miteinbezogen.

Die Erfolgsrechnung nach der Gewinn- und Verlustrechnung ist in Beilage 2 ersichtlich und baut auf dem Gesamtkostenverfahren auf. Aufgrund der Zuordnung der Gemeinkosten ergibt sich in beiden Varianten der Erfolgsrechnung das selbe Ergebnis. Die Profit Center Erfolgsrechnung laut Beilage 2 wird im Regelfall zu Veröffentlichung unter anderem für den jährlichen Geschäftsbericht verwendet.

4. Conclusio

Wie bereits auf den vorhergehenden Seiten aufgezeigt, werden in der Profit Center Erfolgsrechnung die Gemeinkosten der Sparten (Beilage 1) im Verhältnis KHM : MVK : ÖTM, 74:17:9 verteilt. Diese Kosten werden mit diesem „willkürlich“ gewählten Verteilungsschlüssel verrechnet.

Beiden Erfolgsrechnungen, laut Beilagen 1 und 2, bauen auf dem System der Vollkostenrechnung auf. Für interne Kontrollzwecke wird jedoch im Regelfall nur Beilage 1 verwendet. Die Erfolgsrechnung, Beilage 2, aufbauend auf der Gewinn- und Verlustrechnung dient nur für den Geschäftsbericht.

Im Sinne der stetigen Verbesserung wäre zu überlegen die Erfolgsrechnungen, in beeinflussbare und nicht beeinflussbare Kostenbestandteile zu gliedern. Als Alternative zu dieser Kostenverteilung kann über eine differenzierte Umlage der Kosten ebenfalls nachgedacht werden.

Für die Bereiche Buchhaltung & Finanzen sowie Controlling, könnte eine Zurechnung der Kosten auf Basis der Buchungspositionen oder Summe aller Eingangs- und Ausgangsrechnungen erfolgen.

Serviceeinheiten, unter anderem wie, Informationstechnologien und Organisationsmanagement könnten ihre Kosten auf Basis der zu servicerenden Mitarbeiter verrechnen.

Alle verbleibenden Zentralabteilungen könnten ihre Kosten im Verhältnis der zu bespielenden Gebäudefläche verteilen. Natürlich könnten hier noch verfeinerte Ansätze der Kostenverteilung aufgeführt werden, doch es ist immer das Prinzip der Wirtschaftlichkeit im Auge zu behalten.

Prinzipiell lässt sich eine positive Entwicklung in den letzten Jahren im Unternehmen festhalten! Durch die kurze Beleuchtung der einzelnen Abteilungen ergab sich aus jetziger Sicht keine Notwendigkeit einer Abteilungszusammenlegung zur optimaleren Nutzung von Ressourcen.

In allen Abteilungen und Sammlungen wurde eine enorme Kostenbewusstheit geschaffen. Die Eigenverantwortung für das geführte Center hat sich wesentlich verbessert. Durch die Verantwortung für die Ist- sowie Sollwerte des eigenen Bereichs ist jeder in seiner Wichtigkeit gestiegen.

Die Organisationsstruktur wurde bis in ihre Grundfesten untersucht und teilweise neu organisiert. Die interne Kommunikation wurde durch regelmäßig veranstaltete Meetings und Sitzungen auf eine einheitliche Basis gestellt und institutionalisiert. In allen Bereichen wurde ein Bewusstsein für einander geschaffen.

Alle vorgelegten Erfolgsrechnungen folgen nicht dem Grundprinzip des Profit Center Controllings. Sie weisen keine grundsätzliche Trennung der Kostenbestandteile zwischen beeinflussbaren und nicht beeinflussbaren Kostenarten auf.

Da es sich bei den Zentralkosten im Jahr 2010 um mehr als 8 Mio. € handelt und dieser alle Bereiche der Profit Center Erfolgsrechnung beeinflusst, erschwert sich die Nachvollziehbarkeit der Kosten. Hier könnte ebenfalls über eine Neugestaltung des Aufbaus der Profit Center Erfolgsrechnung nachgedacht werden, zum Beispiel durch Einfügen separater Position, welche die verrechneten Kosten enthalten.

Beilage 1

PROFIT CENTER RECHNUNG 2010 - in T€

		74%	17%	9%
	Alle Kostenstellen	KHM	MVK	ÖTM
Gebäude & Instandhaltungen	-4.428	-3.720	-433	-275
Auflös.Aufwand Investitionszuschüsse	62	50	8	4
Personalaufwand Standort	-6.214	-5.115	-702	-397
DB I - Standort	-10.580	-8.785	-1.127	-668
Eintritte	7.105	6.618	312	175
Shops	2.525	2.224	198	103
Vermietung & Events	588	473	69	46
Sponsoring & Spenden für laufenden Aufwand	446	343	62	41
Sonderausstellungen, Transport, Material	-2.328	-1.025	-795	-508
Werbung und Veranstaltungen	-1.359	-935	-262	-162
Handelswareneinsatz, Material Gebäude	-1.045	-925	-80	-40
Versicherungen SA	-81	-31	-41	-9
Personalaufwand Shop, MUP, Vertrieb	-3.987	-3.058	-572	-357
DB II - Ausstellungsmanagement	-8.716	-5.101	-2.236	-1.379
Objektverleih	147	123	6	18
Sonst.Erlöse Labor, Restaurierung	53	48	3	2
Dienstleistungen und Restaurierungen	-625	-488	-64	-73
Personalaufwand Restaurierung, Labor	-2.639	-2.207	-289	-143
DB III - Restaurierung und Objektverleih	-11.780	-7.625	-2.580	-1.575
Zuschüsse & Forschungsprojekte	512	434	67	11
Erlös Publikationen	36	27	6	3
Publikationen & Kataloge allgemein	-550	-391	-119	-40
Unentgeltlich erworbenes Sammlungsvermögen	93	57	14	22
Sammlungsankäufe & Bibliothek	-105	-49	-47	-9
Personalaufwand Sammlungen, Bibliothek, ...	-5.149	-3.544	-861	-744
DB IV - Forschung und Publikationen	-16.943	-11.091	-3.520	-2.332
Ausstellungsvertrieb & -kooperationen	358	245	89	24
Sonstige Erlöse, Repro	594	461	88	45
Reise & Fahrtspesen, Fortbildung, Reprä.kosten	-361	-266	-66	-29
Versicherungen allgemein	-72	-54	-12	-6
Beratungskosten & Honorare, Son. Betrieb. Aufwand	-1.963	-1.562	-262	-139
Personalaufwand Overhead	-4.220	-3.011	-785	-424
DB V - Overhead	-22.607	-15.278	-4.468	-2.861
Abschreibungen	-1.053	-800	-17	-236
DB VI	-23.660	-16.078	-4.485	-3.097
Leistungsabgeltung	23.779	16.884	4.280	2.615
DB VII	119	806	-205	-482
Finanzergebnis	-22	-18	-1	-3
DB VIII	97	788	-206	-485
Zuwendung zum Sammlungsvermögen	-93	-57	-14	-22
DB IX	4	731	-220	-507

Beilage 2

PROFIT CENTER RECHNUNG 2010 - Geschäftsbericht - in T€

	IST 2010	KHM	MVK	ÖTM
Leistungsabteilung	23.779	16.884	4.280	2.615
Eintritte	7.105	6.618	312	175
Shops & Repro	2.787	2.418	243	126
Objektverleih	147	123	6	18
Ausstellungsvertrieb und -kooperationen	358	245	89	24
Vermietung & Events	588	473	69	46
Sponsoring & Spenden	446	343	62	41
Zuschüsse & Forschungsprojekte	512	434	67	11
Unentgeltlich erworbenes Sammlungsvermögen	93	57	14	22
Sonstige Erlöse	422	343	53	26
Gesamterlöse	36.237	27.938	5.195	3.104
Materialaufwand	-1.012	-899	-76	-37
Personalaufwand	-22.210	-16.936	-3.209	-2.065
Gebäude & Instandhaltung	-5.260	-4.398	-538	-324
Sammlungsankäufe	-106	-50	-47	-9
Sammlungen & Restaurierungen	-625	-488	-64	-73
Sonderausstellungen	-2.408	-1.056	-836	-516
Publikationen & Kataloge	-550	-391	-119	-40
Werbung	-1.128	-778	-217	-133
Veranstaltungen & Repräsentationskosten	-299	-212	-51	-36
Reise & Fahrtspesen	-294	-212	-60	-22
Beratungskosten & Honorare	-518	-417	-65	-36
Versicherungen	-72	-54	-12	-6
Sonstiger betrieblicher Aufwand	-585	-444	-88	-53
Gesamtaufwand	-35.067	-26.335	-5.382	-3.350
EBITDA	1.170	1.603	-187	-246
Abschreibungen	-1.052	-799	-17	-236
EBIT	118	804	-204	-482
Finanzergebnis	-21	-17	-1	-3
EGT	97	787	-205	-485
Zuwendung zum Sammlungsvermögen	-93	-57	-14	-22
EGT	4	730	-219	-507

Literaturverzeichnis

Bea, Franz Xaver; Friedl, Birgit; Schweitzer, Marcell: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2. Band: Führung, 9. Auflage, Tübingen, 2005

Bleis, Christian: Kostenrechnung und Kostenrelevanz, München, 2007

Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur (BMUKK -Hrsg): Kulturbereich 1998, Wien, 1999

Bundesgesetzblatt: Nr. 115, Bundesmuseen-Gesetz, geändert 2010

Bundesgesetzblatt: 395. Verordnung: Museumsordnung für das Kunsthistorische Museum mit Museum für Völkerkunde und Österreichischem Theatermuseum, ausgegeben am 1. Dezember 2009

Deutscher Museumsbund (Hrsg): Museumskunde, Band 43, Heft 3, Frankfurt am Main, 1978

Diekers, Stefan: Absatz- und kapitalmarktorientierte Profit Center-Steuerung, Bamberg, 2004

Ewert, Ralf; Wagenhofer, Alfred: Interne Unternehmensrechnung, 7. Auflage, Heidelberg, 2008

Frese, Erich: Grundlagen der Organisation, Konzept – Prinzipien – Strukturen, 7. Auflage, Wiesbaden, 1998

Füser, Karsten: Modernes Management, 3. Auflage, Gerlingen, 2001

Hildebrandt, Thelke: Außerschulische Lernorte im Geographieunterricht, Ausstellungen als Ort der Wissensvermittlung?, Hamburg, 2009

Irgel, Lutz; Beeck, Volker; Mosen, Riccardo Giuseppe: Gablers Wirtschaftswissen für Praktiker, Zuverlässige Orientierung in allen kaufmännischen Fragen, 5. Auflage, Wiesbaden, 2004

Johner, Christian; Haas, Peter: Praxishandbuch, IT im Gesundheitswesen, erfolgreich einführen, entwickeln, anwenden und betreiben, München, 2009

Jung, Hans: Controlling, 2. Auflage, München, 2007

Kemmettmüller, Wolfgang; Bogensberger, Stefan: Handbuch der Kostenrechnung, Das Grundlagenwerk zu Kostenrechnung und Kostenmanagement, 8. Auflage, Wien, 2004

Kistner, Klaus-Peter; Steven, Marion: Betriebswirtschaftslehre im Grundstudium, 4. Auflage, Heidelberg, 2002

Krahé, Peter; Stolze, Frank: BWL-Basiswissen, Vorbereitung zum Europäischen Wirtschaftsführerschein – EBC*L, Norderstedt, 2006

Kunsthistorisches Museum mit MVK und ÖTM (Hrsg): Jahresbericht 2010, Wien, 2011

Kück, Ursula: Schnelleinstieg Controlling, 2. Auflage, München, 2005

Matt, Gerald; Flatz, Thomas M.; Löderer Judita: Kultur und Geld, ein praxisorientierter Leitfaden, Wien, 2001

Müller, Ulrich: Controlling aus verwaltungswissenschaftlicher Perspektive, München, 2004

Pepels, Werner: Produktmanagement, Produktinnovation, Markenpolitik, Programmplanung, Prozessorganisation, 5. Auflage, München, 2006

Preißler, Peter R.: Entscheidungsorientierte Kosten- und Leistungsrechnung, Intensivkurs Betriebswirtschaftslehre, 3. Auflage, München, 2004

Preißner, Andreas: Profit Center managen, Transparenz schaffen – Erfolg steigern – Mitarbeiter motivieren, München, 2002

Preißner, Andreas: Praxiswissen Controlling, Grundlagen, Werkzeuge, Anwendungen, 5. Auflage, München, 2008

Rüth, Dieter: Kostenrechnung I, Managementwissen für Studium und Praxis, 2. Auflage, München, 2006

Seicht, Gerhard: Moderne Kosten- und Leistungsrechnung, 10. Auflage, Wien, 1999

Schenker, Philipp: Ökonomie und Management von Kunstinstitutionen, Basel, 1990, S. 2

Webster's Third New International Dictionary, Chicago: Merriam Webster 1981, S. 930, zitiert nach „Das Marketing von kulturellen Einrichtungen in Europa“, Leipzig Tourist Service e.V. und ÖGAF, Leipzig-Wien, 1998, S. 13

Zugay, Gabriele: Die Ausgliederung der Österreichischen Bundesmuseen und die Auswirkung auf Rechnungswesen, Kostenrechnung und Controlling, Wien, 2000

Webseiten:

www.wirtschaftslexikon.gabler.de, Abrufdatum: 06.03.2011, 20.03.2011

www.museumsbund.de, Abrufdatum: 27.02.2011

www.khm.at, Abrufdatum: 27.03.2011

Erklärung

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Wien, Juni 2011